

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

navazující magisterské prezenční studium
2009–2011

Vanda Pocová

Pojetí kariéry pracovníka

The Concept of the Employee's Career

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2011

Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Prohlašuji,

že tuto diplomovou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

.....

datum

.....

podpis autorky

Abstrakt

Předložená práce přehledně shrnuje poznatky o pojetí kariéry pracovníka v organizaci. Popisuje kariéru pracovníka nejprve v teoretické rovině, kde se zabývá obecnými charakteristikami kariéry, jejími možnými formami, jednotlivými strukturami a cykly kariéry. Popisuje také jednotlivé typy pracovníků, které jsou v organizaci zastoupeny, poukazuje na pohyby, které jsou v rámci kariéry možné a zmiňuje i typologii pracovních prostředí. Zabývá se vztahem profesní kariéry a organizační kultury s uvedením vybraných typologií kultury organizace. Práce dále obsahuje řízení kariéry a jeho složky, které jsou tvořeny plánováním osobního rozvoje pracovníků, plánováním následnictví v manažerských funkcích a plánováním kariéry. Na tuto oblast pak volně navazuje koncept talent managementu.

Poslední kapitola práce je věnována praktické ukázce řízení kariéry v organizaci, a to konkrétně ve společnosti Škoda Auto. Tuto část pak uzavírá vlastní analýza autorky práce.

Klíčová slova: kariéra, řízení kariéry, talent management

Abstract

The thesis introduces an outline of information about the career of an organization employee. The career is described in a theoretical manner which also looks into general characteristics of a career, its possible types, individual structures and career cycles. The thesis also focuses on individual types of employees represented in the organization, possible career movements and mentions a working environment typology. Other parts of the thesis discuss the relation of professional career and the organization culture as well as parts of the relation consisting of personal growth planning, executive positions succession planning and career planning. This part is followed by a draft of talent management.

The last chapter of the thesis is an actual illustration of career management in an organization, namely in Škoda Auto. This part is concluded by an analysis carried out by the author of the thesis.

Key words: career, career management, talent management

Obsah

0	Úvod	7
1	Obecná charakteristika profesní kariéry	9
1.1	Pojetí kariéry a její kritéria.....	11
2	Profesní kariéra a organizační kultura	15
2.1	Typologie organizační kultury	16
3	Typy pracovníků v organizaci a jejich pohyb.....	22
3.1	Typy potřeb – D. C. McClelland.....	22
3.2	Typy osobnosti a pracovního prostředí – J. Holland	23
3.2.1	Typy pracovního prostředí	25
3.3	Kariérové kotvy – E. H. Schein	27
3.4	Kariérový pohyb.....	30
4	Teorie kariéry	34
4.1	Kariérové cykly	34
4.1.1	Vývoje kariéry v závislosti na věku	34
4.1.2	Vývoj kariéry bez závislosti na věku	39
4.2	Struktury kariéry	40
4.3	Formy kariéry	43
4.3.1	Tradiční formy kariéry	43
4.3.2	Moderní formy kariéry	44
4.4	Psychologická smlouva.....	46
4.5	Současné trendy kariéry	48
5	Řízení kariéry.....	50
5.1	Plánování osobního rozvoje pracovníků	51
5.2	Plánování kariéry.....	52
5.2.1	Interní výběrové řízení	54
5.3	Plánování následnictví	54
5.4	Hodnocení a řízení kariéry	55

5.5	Politika řízení kariéry	56
5.6	Kariérové intervence	58
6	Talent management.....	60
6.1	Trendy talent managementu	62
7	Řízení kariéry ve společnosti Škoda Auto.....	64
7.1	Analýza potenciálu ve Škoda Auto	65
7.2	Nadodborná příprava ve Škoda Auto	67
7.3	Trainee program	68
7.4	Students'Club	70
7.5	Global assignment.....	70
7.5.1	Reintegrace	73
7.5.2	Wanderjahre – praxe v zahraničí.....	74
7.6	Vlastní analýza	74
8	Závěr	77
9	Soupis bibliografických citací	79
Příloha A : PROHLÁŠENÍ.....		85

0 Úvod

Na pojetí profesní kariéry je možné nahlížet z mnoha úhlů, ze strany jednotlivce nebo organizace. Pohledy na kariéru se postupem času vyvíjely a teorie, které vznikly v minulém století, dnes již mnohdy neplatí. Přesto z nich současné pojetí kariéry vychází a nemělo by se na ně zapomínat.

Každá kariéra je svým způsobem jedinečná, protože každý jedinec má jiné hodnoty a postoje, rozdílné priority a i hodnocení úspěchu či neúspěchu v kariéře je individuální. Různé jsou i podmínky, které v oblasti kariéry organizace svým pracovníkům dávají. Pro současnou dobu je charakteristická změna a té se musí podřídit jak pracovník, tak samotná organizace. Je potřeba tyto změny a jejich dopady brát v úvahu v oblasti řízení lidí a jejich kariéry.

Řízení kariéry se stalo v posledních letech v organizacích velmi moderním a je na něj kladen velký důraz. Zejména pak koncept talent managementu je nyní velmi populární a mnoho organizací se snaží ho správně a efektivně používat tak, aby jim byl prospěšný. V dnešní době si organizace uvědomují, že pracovníci jsou pro jejich úspěch důležití a proto je podporují v jejich dalším vzdělávání, rozvoji a v budování kariéry. Koncept se stává úspěšným v případě, že se do něj promítají skutečné potřeby a cíle organizace, které jsou v souladu s cíli daného pracovníka.

Hlavním tématům se věnují kapitoly jedna až sedm této diplomové práce. Kapitola první přibližuje obecnou a teoretickou rovinu pojetí kariéry včetně jejích kritérií. Druhá kapitola se věnuje vztahu mezi kariérou a organizační kulturou. Existuje mnoho typologií kultury organizace, z nichž byly vybrány ty nejzajímavější. Velmi důležité je rozpoznat typ pracovníka, jaké jsou jeho potřeby, co ho při práci motivuje a kterým směrem se může jeho kariéra vyvíjet. Touto problematikou a nejznámějšími teoriemi v této oblasti se zabývá kapitola třetí.

V kapitole čtvrté jsou popsány vývojové etapy kariéry, možné struktury a formy kariéry. Jsou zde zařazeny i podkapitoly o současných trendech v kariéře a o tzv. psychologické smlouvě, která je nepsaná, ale ve vztahu pracovníka a organizace velmi důležitá. Pátá kapitola se zabývá řízením kariéry a jejími složkami, které tvoří plánování osobního rozvoje, plánování kariéry a plánování následnictví. Opomenuty nejsou souvislosti mezi řízením kariéry a hodnocením pracovníků. Samostatnou, šestou, kapitolu práce tvoří téma talent managementu. Sedmá, poslední, kapitola se zaměřuje na kariéru z praktického hlediska a to konkrétně ve společnosti Škoda Auto. Kapitolu zakončuje vlastní analýza, která hodnotí úspěšnost a dodržování standardů, kterými se Škoda Auto má řídit a které svým pracovníkům předkládá.

Cílem a předpokládaným přínosem této diplomové práce by mělo být ucelené shrnutí a interpretace teorií, které se týkají oblasti profesní kariéry. Zároveň také porovnání starších teorií s těmi, které jsou platné dnes a vymezení novějších pojmů, které se zatím v české odborné literatuře příliš nevyskytují. Přínosem je bezesporu i popis a zhodnocení přístupu společnosti Škoda Auto v oblasti kariéry a rozvoje svých pracovníků.

Ráda bych tímto poděkovala PhDr. Michaele Tureckiové, CSc. za její cenné rady, připomínky a doporučení.

1 Obecná charakteristika profesní kariéry

Profesní kariéra jedince je součástí takzvané životní dráhy. „Za životní dráhu můžeme pokládat určitým člověkem uskutečňovaný, interpretovaný a prožívaný prostor života, který probíhá v podmínkách určité historické epochy a v určitém ekonomickém, politickém, etnickém a kulturním uspořádání společnosti“ (Růžička, 1993, s. 7). Každý člověk si určuje více životních cílů, které spolu souvisí a jsou propojeny. Uspořádání cílů je hierarchické a každému z nich je přikládána jiná hodnota a důležitost. Cíle mohou být blízké i vzdálené, konkrétní i velmi obecné, některé jsou snadné a u některých může být velmi obtížné jich dosáhnout (Růžička, 1993, s. 7-8).

Obecně můžeme cíle životní dráhy rozdělit na (Růžička, 1993, s. 19):

- Studijní a vzdělávací životní cíle – vztahují se nejen ke školnímu vzdělávání, ale i k celoživotní vzdělávací aktivitě.
- Pracovní a profesní životní cíle – souvisí se vstupem do zaměstnání, postupem a pracovní spokojeností.
- Partnerské životní cíle – zahrnují oblast manželství a rodičovství, zajištění rodiny a výchovy dětí. Ovlivňují celkovou životní spokojenost.
- Sociální životní cíle – týkají se navazování kontaktů, společenské aktivity člověka a zapojování se do širšího společenského života.
- Životní cíle zaměřené na naplňování volného času – tyto cíle se týkají oblasti osobních zájmů člověka.

Významné události tvoří předěly našeho života, ať už jsou to věci pozitivně nebo negativně ovlivňující náš život. Každý jedinec na takové situace reaguje jinak a to se pak odráží nejen v osobním, ale i pracovním životě.

Pojem kariéra vychází z francouzského slova *la carrière*, což znamená původně závodní dráhu nebo místo, na kterém se dobývá kámen. Kariéra je ta část naší životní dráhy, která je spojená s pracovními aktivitami a souvisí s našimi schopnostmi, motivací, hodnotami, postoji a v neposlední řadě také s naší profesní kvalitou (Kocianová, 2007, s. 145). Proto je jinak nazývána *profesní dráhou člověka*.

Pracovní zařazení a úspěch v pracovním životě je důležitou součástí životní dráhy člověka a s tím úzce souvisí i osobní vývoj jedince. Pracovní zařazení by mělo být v souladu s možnostmi a zaměřením jedince. Do jisté míry to závisí na každém z nás, ale je i v zájmu organizace, aby rozmisťovala své pracovníky¹ nejen s přihlédnutím ke svým vlastním potřebám, ale i s přihlédnutím ke schopnostem a možnostem jednotlivých svých pracovníků.

Z historického pohledu lze o kariéře jako sociálním jevu mluvit až se vznikem kapitalismu a s příchodem průmyslové revoluce, kdy bylo nutné v továrnách vytvořit hierarchickou organizační strukturu. Bylo potřeba naučit dělníky, jak zacházet s novými stroji, organizace musela mít schopné pracovníky na koordinaci výroby a obchod organizace (Blustein, 2006, s. 31-32). Růžička (1993, s. 8-9) jako první koncepci kariéry uvádí tu, kde je kladen důraz na to, že se každý jedinec má možnost zařídit podle sebe a rozmnožovat svůj majetek. Je to tzv. koncepce *self-made-mana* a objevuje se na konci osmnáctého století. S příchodem

¹ V celé práci je používán pojem pracovník, nikoliv zaměstnanec. Důvodem je, že kariéra a její řízení se v organizaci týká i těch jedinců, kteří nejsou v pracovním poměru s danou organizací.

století dvacátého se objevuje jiná koncepce kariéry, která je založená na růstu vzdělanosti společnosti a souvisí s celkovými změnami, kdy stále více roste prestiž duševní práce a možnost vzestupu ve společenské struktuře. Ve druhé polovině dvacátého století je úspěšná kariéra prostředkem, jak dosáhnout pohodlí, majetku a zvýšené spotřeby. Tento trend souvisí s vysokým životním standardem v hospodářsky vyspělých zemích.

Jasně definuje pojem kariéra ve své publikaci Bělohlávek (1994, s. 11), který říká, že „kariéra je dráha člověka životem, zejména pak profesionální, na které člověk získává nové zkušenosti a realizuje svůj osobní potenciál“. Profesní kariéra je období, po které je člověk ekonomicky aktivní, tzn. od vstupu do zaměstnání po jeho trvalé ukončení, což nemusí být vždy odchod do důchodu. Profesní kariéra tím pádem tvoří podstatnou část našeho života.

1.1 Pojetí kariéry a její kritéria

Pohledy autorů na pojetí kariéry se dost různí a jsou hodně odlišné. Dají se ale shrnout do kritérií kariéry, které uvádí Bělohlávek v publikacích z roku 1994 (s. 9) i z roku (s. 278):

- Pozice, postavení v organizaci – tradiční kritérium, které je spojeno s řadou dalších kritérií, které jsou uvedeny níže. Srovnání stejných pozic mezi různými organizacemi může být matoucí. Státní organizace mají jednotnou soustavu funkcí, velké podniky s rozdáváním manažerských pozic spíše šetří a naopak v malých soukromých organizacích někdy může být více manažerů než řadových pracovníků.
- Hodnost – vyskytuje se především v armádě nebo u policie (kapitán, plukovník) či na univerzitě můžeme narazit na akademickou hodnost jako je profesor nebo docent.

- Reálná moc – nemusí vždy záviset na pozici a postavení v organizační struktuře. Někteří pracovníci mohou být vysoko v hierarchii organizace, přičemž jejich skutečná pravomoc je minimální. Naopak někteří pracovníci nestojí o formální postavení a důležité pro ně je, aby mohli skutečně rozhodovat o zásadních věcech.
- Rozsah spravovaného majetku – úzce souvisí s reálnou mocí, které dávají někteří pracovníci přednost před vnějšími atributy moci.
- Plat – je nečastějším kritériem a zdánlivě poskytuje objektivní porovnání mezi dvěma pracovníky nebo mezi předchozím a současným zaměstnáním. Mzda ale zároveň odráží i ekonomickou situaci organizace, takže opět není příliš relevantní, pokud budeme porovnávat plat dvou jedinců z různých firem.
- Počet podřízených – vyjadřuje význam jedince pro danou organizaci a růst počtu podřízených může být také chápán jako vzestup v kariéře.
- Symbolické předměty – do této oblasti můžeme zahrnout služební auta, samostatnou kancelář i její vybavení.
- Rozvoj zkušeností a znalostí – dochází k němu výkonem různých prací na různých pracovištích nebo dalším vzděláváním, čímž roste i výkonnost pracovníka i jeho hodnota na trhu práce.
- Tvůrčí a duševní náročnost práce – může být pro některé jedince přínosnější a důležitější než lépe placená práce, která má rutinní charakter.
- Sebeuspokojení.

Všechna tato pojetí kariéry jsou možná a nedá se říci, že by některé z nich bylo lepší či horší. Vždy záleží na hodnotovém žebříčku jedince. Pro někoho bude znamenat úspěch v kariéře dosažení pozice ve vrcholovém managementu organizace, pro jiného zase pozice, která přináší nové poznatky a umožňuje odborný růst (Bělohlávek, s. 11).

Na kariéru můžeme pohlížet z více úhlů – např. *vnější* a *vnitřní* pohled (Bělohlávek, 1996, s. 278). Tradiční vnější pohled znamená poměřování dosaženého vzdělání, postupu v hierarchii v rámci organizace, absolvovaná školení, obecného uznání anebo výše platu. Naopak vnitřní pohled klade důraz na postoje, zkušenosti, osobní růst pracovníka a na to, jaký význam připisuje jednotlivec různým událostem.

London a Stumpf (in Růžicka, 1993, s. 11) uvádějí, co si musí jednotlivec uvědomit a co vše musí zvážit, aby mohl pozitivně ovlivnit vývoj své profesní kariéry. Je potřeba správně odhadnout a ohodnotit své vlastní znalosti, dovednosti, zájmy a výkonový potenciál, určit si, jaké jsou možnosti růstu kariéry a vytvořit si reálný plán postupu a v neposlední řadě je potřeba se stále vzdělávat.

V různých oborech se kariéra samozřejmě odlišuje a vždy záleží na charakteru práce, která je vykonávána. U lékaře či právníka se předpokládá, že se po celou svou profesní dráhu bude pohybovat ve vystudovaném oboru. Naopak lidé, kteří dosáhnou pouze základního vzdělání, většinou střídají obory své práce podle toho, kde mají možnost se zrovna uplatnit, ať už to budou pomocné dělnické práce, úklidové práce nebo výpomoc v kuchyni.

Profesní kariéra může být někdy usměrňována a utvářena rodinnými tradicemi. Mladý člověk může být předurčen k převzetí rodinné firmy nebo pokračuje ve stejné profesi jako rodiče. Ne vždy to ale musí mít pozitivní dopad,

a to v případě, že jedinec nedosahuje takových kvalit, aby byl schopen danou pozici nebo profesi zastávat.

Výsledkem seberealizace a toho, o co člověk v organizaci usiluje, je kariérová strategie. Tu Lawler (in Růžička, 1993, s. 14) rozdělil na šest typů:

- Kariérová strategie zaměřená na využití kvalifikace nebo na získání kvalifikace jiné, která je typická pro období dospívání.
- Kariérová strategie zaměřená na výběr zaměstnání, které by bylo odrazovým můstkem celkové profesní kariéry. Tato strategie se objevuje na počátku dospělosti.
- Kariérová strategie, jejímž cílem je podat maximální výkon a prokázat svou odbornost. Tento typ strategie se objevuje uprostřed období dospělosti.
- Kariérová strategie, která se objevuje v období dospělosti, se orientuje na vyhledávání a řešení problémových situací, které zvyšují odolnost pracovníka.
- Kariérová strategie, která se orientuje na začlenění se nějakým způsobem do vymezené organizační skupiny, je typická v období životní zralosti.
- Konformní kariérová strategie je posledním typem a může se objevovat v průběhu všech životních období. Je orientována na využívání nějakého ochránce, který pro jedince zajistí protežování nebo i protekci.

2 Profesní kariéra a organizační kultura

Pravidla a normy, jimiž se řídí kariérový růst v organizaci, jsou ovlivněna kulturou dané organizace.

Kultura je soustava norem, hodnot, postojů, přesvědčení a domněnek, které často nebývají výslovně formulovány, ale přesto určují způsob jednání a chování lidí v organizaci (Armstorng, 2007, s. 257).

I v organizaci probíhá proces socializace (Bělohávek, 1994, s. 86), kdy se člověk učí, jaké chování se od něj očekává, jaké jsou normy chování k podřízeným a nadřízeným nebo co je odměňováno a co naopak sankcionováno.

Růžička (1993, s. 17) uvádí dvě základní roviny, ve kterých ovlivňuje podniková kultura profesní kariéru: určuje celkový charakter profesní kariéry a definuje její kritéria.

První rovinu, tedy celkový charakter kariéry, můžeme rozdělit ještě na pohled objektivní a subjektivní. Objektivní pohled zahrnuje rychlost možného postupu, charakter symbolů, které vyjadřují úroveň pozice, ale také zda a za jakých okolností dochází k sestupu v profesní kariéře. Pohled subjektivní v sobě zahrnuje míru tolerance pracovníků k výjimkám v tradičním charakteru profesní kariéry nebo míru, do jaké se pracovníci identifikovali s vertikálním rozmístěním pracovníků.

Druhá rovina vyjadřuje, jak podniková kultura ovlivňuje pravidla pro růst a rozvoj profesní kariéry. Ty vycházejí vždy z hodnocení pracovníků a kritérií, která jsou nutná k funkčnímu vzestupu. Tradičním kritériem, které se objevuje ve všech organizacích bez ohledu na podnikovou kulturu, je bezesporu výkon. Další kritéria

ale už vyplývají z podnikové kultury. Je to například loajalita k organizaci, ochota a schopnost reprezentovat ji navenek nebo nešpinit pověst organizace.

Do vedoucích funkcí v organizaci se pak dostanou jen ti pracovníci, kteří dodržují a upevňují vnitřní pravidla, standardy a zásady, a tak ovlivňují i své kolegy. V praxi jsou tvůrci a realizátory podnikové kultury řídící pracovníci na všech úrovních organizace, tudíž je souvislost mezi profesní kariérou a kulturou organizace velice značná.

2.1 Typologie organizační kultury

Existují různé typy kultur a každému pracovníkovi bude vyhovovat jiná. Soulad mezi pracovníkem a organizační kulturou závisí na míře shody a podobnosti hodnot, názorů a cílů. Bělohlávek (1994, s. 86) v souvislosti s tím jmenuje čtyři typy kultury, se kterými se můžeme setkat, a to je kultura řízení, specialistů, soutěže a frajerů.

Kultura řízení vyhovuje pracovníkům, pro které je důležitá jistota. V takové organizaci je mnoho předpisů a chování pracovníků je opatrné a seriózní. Toto prostředí není příliš vhodné pro pracovníky, kteří jsou iniciativní a kreativní. S tímto typem kultury se můžeme setkat v bankách, pojišťovnách nebo ve státní správě.

Kultura specialistů je v takové organizaci, kde se klade důraz především na vysokou úroveň znalostí a odbornosti pracovníků. Pracovníci, kteří jsou zaměřeni spíše obchodně a prakticky se do této kultury příliš nehodí. Tuto kulturu můžeme vidět mezi výrobními, projektovými či leteckými organizacemi.

V *kultuře soutěže* je typický pracovník orientovaný na výkon a lidi a ten, který se rychle dokáže přizpůsobit novým podmínkám trhu. Jsou to lidé společenštití a přátelští. Tato kultura se objevuje mezi obchodními firmami a distributory.

Kultura frajerů je vhodná pro pracovníky, kteří jsou individualisté orientovaní na okamžitý úspěch. Neumějí příliš spolupracovat a také nebývají moc spolehliví. Setkat se s nimi můžeme na manažerských pozicích ve stavebních či investičních firmách nebo přímo jako s manažerskými poradci.

Na organizační kulturu můžeme nahlížet mnoha pohledy. Edgar Schein (2004, s. 25-39) vyvinul jeden z vůbec nejznámějších modelů organizační kultury. Rozdělil kulturu do tří stupňů tak, jak je viditelná jejím pozorovatelům.

První stupeň tvoří symboly, tedy to co lze vidět, slyšet a vypořovat. Zahrnuje viditelné znaky organizace jako je prostředí, jazyk, technologie, produkty, oblékání pracovníků, zvyky a také to, co se o organizaci povídá.

Do druhého stupně patří normy, hodnoty, standardy, filosofie, způsob jednání, strategie a cíle organizace. To už jsou ukazatele, které na první pohled nejdou rozeznat a vyžadují hlubší poznání organizace.

Třetí, poslední, Scheinův stupeň zahrnuje základní představy a předpoklady kultury organizace. Díky nim lze pochopit mezilidské vztahy, vnímání pracovníků nebo například řešení problémů či konfliktů. V případě, že se někdy některý z pracovníků zachová jinak, je to bráno za nepřijatelné. Změnit tento stupeň kultury je velice těžké a právě u něj se musí začít, pokud chce organizace svoji kulturu změnit od základu.

Další typy kultury uvádějí ve své publikaci Lukášová a Nový (2004, s. 76-98) a vymezují tři skupiny typologie organizační kultury. Jsou to typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře, k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí a ve vztahu k tendencím v chování organizace.

Do první skupiny patří typologie Rogera Harrisona, která byla vůbec první publikovanou typologií organizace a to v roce 1972. O čtyři roky později ji rozpracoval Charles Handy, když k jednotlivým typům vytvořil piktogramy. Tato typologie je velice známá, i když v současné době je považována za překonanou. Určuje čtyři typy, a to kulturu moci, rolí, úkolů a osob.

V *kultuře moci* je málo pravidel a byrokracie a pracovníci jsou hodnoceni podle výsledků. *Kultura rolí* je naopak založena na pravidlech, postupech, normách a logice. Rolí je míněno chování, které se očekává od pracovníků na určité pozici. V organizaci, ve které se orientují na úkoly a projekty vládne *kultura úkolů*. V *kultuře osob* je středem dění jednotlivec, který funguje samostatně, ale pravomoci a náklady sdílí s ostatními pracovníky (například právnické kanceláře).

Do první skupiny ještě patří typologie holandského autora Fonse Trompenaarse, jejímž základem jsou dvě dimenze. První je orientace na úkoly versus vztahy a druhá dimenze je hierarchie versus rovnost. Kombinací těchto dvou dimenzí pak vznikají čtyři typy kultury (rodina, Eiffelova věž, řízená střela a inkubátor), které jsou velmi podobné předešlé typologii Harrisona a Handyho.

Druhou skupinu tvoří typologie T. E. Deala a A. A. Kennedyho, typologie od R. E. Milese a C. C. Snowa a typologie R. E. Quinna jeho kolegů a Ansoffovát typologie.

Deal a Kennedy prostudovali na tři sta firem a identifikovali čtyři základní typy kultury: *kulturu drsných hochů*, ve které jsou individualisté, *kulturu tvrdé práce*, kde je kladen důraz na aktivitu, iniciativu a týmovou práci, *kulturu sázky na budoucnost*, kde se činí rozhodnutí, jejichž výsledky se mohou dostavit až za několik let a *procesní kulturu*, kde se pracovníci soustředí především na to, jak věci dělají a ne na to, co dělají.

Typologie Milese a Snowa rozlišuje typy organizace průzkumník, obránce a analyzátor. Organizace typu *průzkumník* neustále vyhledává nové příležitosti, typ *obránce* se orientuje na úzkou část trhu, v níž chce získat skupinu stálých klientů a organizace typu *analyzátor* je kompromisem mezi dvěma předcházejícími typy.

Další z této skupiny je typologie R. E. Quinna a jeho spolupracovníků, kteří také určují čtyři typy kultury v organizaci a to na základě dvou dimenzí. První dimenzí je flexibilita a kontrola a druhou pak interní a externí zaměření. Kultury se nazývají klanová, hierarchická, adhokratická a tržní. *Klanová kultura* se vyznačuje přátelským pracovním prostředím, sdílením hodnot a cílů a týmovým myšlením. V *hierarchické kultuře* je naopak pracovní prostředí formalizované a strukturované a je zde hodně pravidel. *Adhokratická kultura* vyznačuje organizaci dynamickou, kde jsou lidé ochotni riskovat, hodně se experimentuje a nacházejí se nová inovativní řešení. Organizace chce být špičkou ve svém oboru. Organizace s *tržní kulturou* jsou zaměřeny na výsledek a jejich lidé jsou soupeřiví.

Typologie H. I. Ansoffa rozlišuje kulturu stabilní, reaktivní, anticipující, prozkoumávající a tvořivou. Pokud je *kultura stabilní*, pak je organizace introvertní, orientovaná na minulost a neriskuje. Podobná je *reaktivní kultura*, která je také introvertní, ale orientuje se na současnost a v úvahu přichází i malé riziko. *Anticipující kultura* je taktéž orientovaná na současnost, je schopna dílčích změn a riziko je pro ni přijatelné i ve větší míře. Organizace s *prozkoumávající kulturou*

se zaměřují na současnost i budoucnost a riziko i změny jsou pro ni akceptovatelné ve značné míře. *Tvořivá kultura* se v organizaci vyznačuje orientací na budoucnost a riziko je zde součástí každodenního života.

Do třetí skupiny typologií, tedy těch, které jsou formulované ve vztahu k chování organizace, patří komparovaný model W. Hall, typologie organizačního charakteru W. Bridgea a teorie “krychle 2S”.

Americká autorka Wendy Hall vytvořila typologii na základě vzorců chování v rámci národních kultur a v rámci kultur jednotlivých organizací. Definovala kulturní styly severní, jižní, východní a západní. *Severní kulturní styl* je důkladný a metodický, *jižní styl* pak dynamický, podnikatelský a málo předvídatelný, *východní styl* se orientuje na lidi, budování týmů a harmonii vztahů a konečně *západní kulturní styl*, který je orientován na úkol a výsledek.

Typologie organizačního charakteru W. Bridgea je založena na čtyřech dvojicích protikladných tendencí, které původně představil Carl Jung. Organizace je tedy podle Bridgea extravertní nebo introvertní, s převahou smyslového a intuitivního vnímání, založena analyticky nebo citově a s důrazem buď na usuzování, nebo vnímání. Kombinací krajních mezí těchto čtyř protikladných tendencí vznikne celkem šestnáct typů organizační kultury, která se určí na základě dotazníku Organizational Character Index.

Teorii *krychle 2S* vyvinul R. Goffee s G. Jones. Popisuje kulturu organizace z hlediska vztahů, které následně ovlivňují efektivnost organizace. Kombinací sociability (přátelství) a solidarity (soudržnost) vzniknou čtyři typy kultury, které jsou laděny buď pozitivně, nebo negativně. Je to kultura síťovitá, námezdní, fragmentální nebo pospolitá. *Síťovitá kultura* má vysokou míru sociability a nízkou míru solidarity. *Námezdní kultura* je jejím opakem, má tedy vysokou úroveň

solidarity a nízkou míru sociability. Ve *fragmentární kultuře* je relativně nízká úroveň jak sociability, tak solidarity. *Pospolitá kultura* má naopak vysokou míru sociability i solidarity.

Žádná z dosud známých teorií není a ani nemůže být vyčerpávající, protože se vždy zabývá jen určitým aspektem organizační kultury. Všechny tyto modely jsou považovány za ideální a v praxi se vždy kombinují mezi sebou. Lukášová a Nový (2004, s. 98) zároveň poznamenávají, že výše uvedené typologie byly vyvinuty v odlišných kulturních prostředích a jejich aplikace na naše podmínky je v současné době velmi aktuálním tématem, stejně jako vytváření vlastních typologií.

3 Typy pracovníků v organizaci a jejich pohyb

Každý pracovník je jinak hodnotově orientovaný, a proto je potřeba pohlížet na profesní kariéru i z tohoto úhlu. V průběhu profesní kariéry jedince můžeme vysledovat určité dlouhodobé trendy, které třeba i přes menší výkyvy, dávají v pracovní dráze člověka určitý smysl. Vše totiž směřuje k dosažení takové pozice, která uspokojuje základní potřeby jedince (Bělohlávek, 1994, s. 21). Toto směřování pak vyjadřuje kariérový typ. Touto teorií se zabývalo několik autorů a níže jsou uvedeny ti nejznámější z nich. Samozřejmě se mohou všechny níže uvedené zaměření prostupovat a různě kombinovat.

3.1 Typy potřeb – D. C. McClelland

Americký psycholog David C. McClelland rozlišuje explicitní a implicitní motivační systém (Vendel, 2008, s. 39-41). Explicitní motivy jsou osobní cíle, které se dále váží na vybrané cílové objekty. Implicitní motivy jsou potřeby, které se vztahují k široké oblasti podněcujících vlastností. Do těchto implicitních motivů McClelland zahrnuje potřebu výkonu, afiliace neboli přátelství a potřebu moci (Bělohlávek, 1994, s. 21-22).

Lidé, kteří mají vysokou *potřebu výkonu*, mívají značnou touhu po samostatnosti, odpovědnosti, soutěžení s ostatními a po překonávání překážek. Vyžadují okamžitou zpětnou vazbu na svoji práci. Vyhýbají se příliš snadným nebo naopak příliš obtížným úkolům, a tak volí úkoly přiměřeně obtížné a stanovují si cíle, které mají i přiměřenou míru rizika. Důležitá je pro ně spokojenost z dobře vykonané práce, protože finanční odměna pro ně znamená potvrzení toho, že je výsledek jejich práce dobrý. Pracovníky s vysokou potřebou výkonu můžeme hledat v oblastech jako je například podnikání, naopak pro tyto lidi není vhodná oblast účetnictví, učitelství či práce v personalistice. Již v dětství vzniká potřeba výkonu

a to tak, že rodiče motivují své dítě především k těm úkolům, které mají adekvátní obtížnost. McClelland přišel i s metodou, jak tuto potřebu měřit. Byl to rozbor textu, který sledovaný jedinec zpracoval.

Potřeba přátelství se vyskytuje u lidí, kteří se snaží o vytvoření a udržování přátelských vztahů s lidmi nejen kolem sebe, ale i na pracovišti. Upřednostňují týmovou práci, před prací samostatnou. S těmito pracovníky se můžeme setkat v personálních útvarech, ve styku s veřejností či v oblasti sociální práce.

Poslední jmenovanou je *potřeba moci*, která se projevuje ve snaze řídit ostatní, ovlivňovat jejich chování a jednání a také za ně být odpovědný. Tito pracovníci mohou být dobrými manažery v případě, že tuto potřebu uplatňují ve prospěch ostatních a organizace samotné. Naopak v případě, že jde pracovníkovi jen o samotnou osobní moc, dochází dříve nebo později ke konfliktu mezi zájmy jeho a organizace.

3.2 Typy osobnosti a pracovního prostředí – J. Holland

Dalším americkým psychologem, který se zabýval typy profesionální osobnosti, byl John Holland. Ten svými pozorováními zjistil, že lidé mají tendenci vyhledávat takové prostředí, které je v souladu s orientací jejich povahy. Z toho plyne, že každý typ orientuje svoji kariéru do toho pracovního prostředí, které odpovídá jeho osobnosti. Typů profesionální osobnosti určil Holland celkem šest (Vendel, 2008, s. 22-27).

První je *typ realistický*. Lidé tohoto typu upřednostňují činnosti, které vyžadují sílu, dovednosti a koordinaci pohybů. Jejich schopnosti a dovednosti jsou především v oblasti techniky, mechaniky, elektrotechniky či zemědělství, takže mají tendence k práci s různými materiály, nástroji a zařízeními. Pokud jsou to lidé, kteří mají nižší vzdělání, jejich zaměstnání je v řemeslnictví či zemědělství. V případě, že

jsou to lidé s vyšší úrovní vzdělání, najdeme realistické typy hlavně mezi konstruktéry nebo stavebními inženýry. Realistický typ můžeme najít i mezi ženami v povoláních jako je krejčová, zlatnice nebo skladnice.

Druhý typ se nazývá *vědecký*. Takto založení lidé mají rádi složité vědecké nebo matematické problémy, které vyžadují přemýšlení. Rádi se učí, hledají odpovědi na nezodpovězené otázky a v oblibě mají poznávací a vědecké aktivity, u kterých je potřeba myšlení tvořivé, symbolické a systematické. Rádi o vědě nejen čtou, ale také hovoří. Mívají často sklon k analýzám a snaží se hledat řešení psychologických problémů, na druhou stranu nechtějí řešit kolegy nebo řešit jejich osobní problémy.

Třetím je typ *umělecký*. Lidé toho typu se chtějí umělecky projevovat například hudbou, literární tvorbou nebo výtvarným či pohybovým uměním. Vždy se snaží být originální a jednotvárná práce je nudí. Zástupce uměleckého typu tedy najdeme mezi herci, spisovateli, hudebníky, zpěváky, tanečníky nebo designéry.

Čtvrtým je *společenský* typ osobnosti. Tito lidé upřednostňují společenské činnosti, kdy se můžou věnovat jiným lidem ať už formou výchovy, vyučováním, ošetřováním, pomáháním při řešení osobních problémů nebo duchovní pomocí. V žebříčku jejich hodnot se na vrchních příčkách objevují etické a sociální hodnoty. Někdy mohou být až příliš výřeční. V případě, že jsou to lidé s nižší úrovní vzdělání, jsou to pracovníci, kteří se mohou dobře uplatnit v oblasti sociální péče, jako je například zdravotní sestra. Pokud jsou to pracovníci s vyšším vzděláním, najdeme tento typ mezi pedagogy, poradci, v medicínské nebo terapeutické oblasti.

Předposlední, pátý, typ se nazývá *podnikavý*. U tohoto typu lidí je viditelný značný zájem o majetek. Rádi s ostatními hovoří o obchodních tématech, s cílem řídit je a přesvědčit, prosazují se a jsou populární. Mají sebejisté vystupování, ale

někdy se stává, že svoje schopnosti přeceňují. Jejich snaha směřuje k obsazení vedoucích míst. Pokud se dostanou do kontaktu s jiným člověkem, který je také podnikavého typu, může docházet ke konfliktu, protože mezi sebou soutěží o vliv a peníze.

Konvenční typ je posledním, šestým, z Hollandovy typologie. Konvenční lidé pracují podle pravidel a nařízení, jsou spolehliví a váží si peněz. Vytvářejí dokumentace, zpracovávají podklady a vedou si pečlivé záznamy. Najdeme je mezi sekretářkami, asistentkami, úředníky nebo právníky a ve finančních institucích či v knihovnách. To jsou povolání, která vyžadují zpracování údajů dle zákonů či jasných pravidel.

Holland se také zabýval podobnostmi a odlišnostmi mezi těmito typy. Podobné si jsou nejvíce tak, jak jsou uváděny výše za sebou s tím, že konvenční typ opět navazuje na prvně zmíněný typ realistický. Tak vznikne šestiúhelník. Dále se dá těchto šest typů rozdělit na dvě skupiny, které vykazují jisté podoby:

- Vědecký, společenský a konvenční typ.
- Umělecký, podnikavý a realistický typ.

Nízkou podobnost pak najdeme u typů:

- Realistický a společenský typ.
- Vědecký a podnikavý typ.

3.2.1 Typy pracovního prostředí

Lidé se stejným typem osobnosti se mají sklon seskupovat a hledat mezi sebou navzájem přátelé. Pokud se stejné typy sejdou i v organizaci na jednom oddělení, vytvářejí pak i prostředí, které odpovídá jejich typu (Vendel, 2008, s. 27-

29). Na druhou stranu i pracovní prostředí přitahuje podobné osobnostní typy. Pracovní prostředí definovaná Hollandem mají podobné označení jako jeho typy osobností (Vendel, 2008, s. 27).

Realistické prostředí požaduje především fyzickou zdatnost jedince. Najdeme zde hodně nástrojů, strojů či je to prostředí, kde se pracuje se zvířaty. Takové prostředí je typické pro výrobní haly, továrny nebo autoopravny a další místa, kde je důležitější schopnost práce s věcmi a nástroji než práce s lidmi. Realistické prostředí bývá někdy velmi rizikovým a častěji než v jiných prostředí zde dochází k pracovním úrazům či nemocem z povolání.

Ve *vědeckém prostředí* hledají lidé řešení problémů pomocí vědy, intelektu, tvořivého myšlení a abstrakce. Lidé v takovém pracovním prostředí oceňují opatrnost, rozvážnost a pečlivost a pracují samostatně.

Umělecké prostředí vytváří prostor pro svobodu, tvořivost, expresi, k vyjádření představ a citů. Je volnomyšlenkářské a velice otevřené. Je zde umožněno lidem oblékat se tak, jak chtějí, pracovníci si řídí svůj čas sami a celkově je zde málo předpisů a norem. Pokud se v uměleckém prostředí používají nějaké nástroje, například kytara nebo malířský štětec, tak fungují pouze jako prostředky pro sebevyjádření.

V *sociálním prostředí* je podněcována práce s jinými lidmi a chápání jejich potřeb a také zodpovědnost za ně. Jsou zde zdůrazňovány humánní hodnoty, jako je například přátelství, vlídnost, šlechtnost nebo idealismus. Se sociálním prostředím se nejčastěji můžeme setkat na školách, v sociálních službách nebo v oblasti péče o duchovní zdraví.

Pro další prostředí, *podnikatelské*, je typické, že se zde lidé řídí a přesvědčují ostatní. Na prvním místě jsou zde finance a často se i kvůli zisku riskuje. Celkově podnikatelské prostředí dává možnost k získání moci, postavení a bohatství. Setkáme se s ním v restauracích, v pojišťovnictví, politice nebo na trhu s nemovitostmi.

Posledním je *konvenční prostředí*, které je charakteristické organizovaností a plánovitostí. Lidé pracující v tomto prostředí jsou pořádkumilovní, odpovědní, ochotní pracovat dle nařízení a mají potřebně administrativní dovednosti. Úřady a všechna další místa, kde je potřeba vést záznamy, shromažďovat a připravovat podklady, oblast účetnictví a evidence, to jsou místa, kde se setkáme s konvenčním prostředím.

Hollandova teorie, která je založena na shodě typu osobnosti a pracovního prostředí je dodnes velmi diskutována a je předmětem ověřování. Dala podnět pro vůbec nejvíce výzkumů v oblasti kariérního vývoje ze všech známých teorií. Většina těchto výzkumů došla k závěru, že kruhové uspořádání typů osobnosti podle Hollanda je validní a také potvrdila shodu mezi typem osobnosti a pracovním prostředím (Vendel, 2008, s. 30).

3.3 Kariérové kotvy – E. H. Schein

Edgar H. Schein pozoroval několik let kariéru absolventů ze Sloan School of Management na Massachusetts Institute of Technology a na základě toho zjistil, že „po nástupu do zaměstnání si nový pracovník utváří svůj sebeobraz a dopracovává si své profesionální pojetí“ (Bělohlávek, 1996, s. 284). Toto pojetí nazývá dále Bělohlávek jako kariérové kotvy, které mají tři základní komponenty:

1. Vlastní obraz talentu a schopností, který je založen na současném úspěchu v různých pracovních situacích.

2. Vlastní obraz motivů a potřeb. Ten je založen na zpětné vazbě od ostatních a také na příležitostech vhodných pro sebepoznání v reálných situacích.
3. Vlastní obraz postojů a hodnot, kdy je základem současný vztah mezi sebou, normami a hodnotami zaměstnavatelské organizace na jedné straně a vykonávané práce na druhé straně.

Kariérovou kotvu tedy Bělohlávek (1996, s. 285) definuje jako „soubor subjektivně vnímaného vlastního talentu, motivů a hodnot – slouží k vedení, usměrňování, stabilizování a integrace osobní kariéry.“

Schein nejprve určil pět kariérových kotev (Bělohlávek, 1996, s. 285-287):

1. Technicko-funkční kompetence – pro pracovníky, kteří mají vysokou úroveň této kompetence, je nejdůležitější technicko-funkční obsah práce. Tito lidé svou kariéru vidí pouze v oblasti své odbornosti. Nenajdeme je mezi manažery v obecných funkcích, ale vždy jen v odborných manažerských funkcích, protože nemají zájem vykonávat takovou práci, kde by nemohli využít své odborné schopnosti.
2. Manažerská kompetence – s touto kariérovou kotvou se setkáme nejčastěji u pracovníků, jejichž cílem je dosáhnout na pozici s manažerskou odpovědností. Věří ve své vlastní schopnosti. Manažerská kompetence se skládá ze třech dalších kompetencí:
 - Analytická kompetence – vyznačuje se schopností identifikovat, analyzovat a řešit problémy s neurčitými a neúplnými informacemi.

Zahrnuje také schopnost si z množství informací vybrat jen ty, které jsou podstatné, dostat se k jádru problému a co nejrychleji ho vyřešit.

- Interpersonální kompetence – zahrnuje schopnost řídit, vést a ovlivňovat lidi. Dále je to schopnost usměrňovat pracovníky k dosahování cílů organizace, schopnost přiblížení situace a zapojení pracovníků do řešení problému.
- Emocionální kompetence – je to schopnost nést odpovědnost a zároveň vykonávat svou moc, aniž by se dostavily pocity viny. Emocionální a interpersonální krize je stimulují k vyššímu úsilí.

Kombinace těchto tří složek manažerské kompetence je nezbytná pro úspěšnou profesní kariéru manažerů. Cílem pro tyto pracovníky je řídicí funkce, která ani nemusí rozvíjet jejich odbornost.

3. Jistota – tuto kariérovou kotvu můžeme sledovat především u těch pracovníků, kteří chtějí mít zajištěný finanční příjem a další výhody, zaručené zaměstnání a celkově mít zajištěnou budoucnost. Snaží se dělat vše, co si jejich zaměstnavatel přeje. Důvěřují organizaci, že s pracovníky zachází spravedlivě. Lidé, kteří jsou zakotveni v jistotě, nemají přehnané ambice a nejdůležitější je pro ně stabilita a jistota jejich situace. Na manažerských pozicích jsou nejistí v rozhodování a chybí jim odvaha. Nejraději jednají podle předepsaných norem a pravidel, takže je nejčastěji uvidíme v oblastech účetnictví, finančnictví nebo v právní oblasti.
4. Autonomie – pracovníci s touto kotvou se neradi řídí pravidly a nároky, které na ně klade práce a organizace, a proto nejraději sami podnikají, aby nemuseli být svázáni životem v organizaci, který podle nich velmi často

zasahuje i do jejich soukromého života. Velice často působí jako poradci v různých oborech.

5. Kreativita – kreativita jakožto kotva není příliš běžná. Kreativní jedinci se vyznačují tím, že mají touhu vytvořit něco sami, ať už je to založení firmy, vytvoření nového výrobku či dosažení nějakého úspěchu. To je pro ně hlavním motivátorem, finanční zisk je až na dalším místě. Uplatnění nacházejí při zakládání firem, kdy jsou nezbytným článkem, ovšem po rozběhnutí organizace klesá význam takových pracovníků a i oni sami ztrácejí zájem. Neustálá snaha prosazovat nové a nové postupy a nápady se časem stává pro nadřízené i podřízené takového pracovníka problémem.

Později Schein doplnil další tři kotvy (Arnold, 2007, s. 519):

6. Čistá výzva – tato kotva znamená, že pracovník klade důraz na vítězství nad silnou konkurencí nebo nad nepřekonatelnými překážkami.
7. Služba, oddanost – pracovníci s touto kotvou chtějí mít práci, která odráží sociální, politické a náboženské hodnoty a to v organizaci, která sama tyto hodnoty také sdílí.
8. Integrace životního stylu – pro tyto pracovníky je nejdůležitější rovnováha mezi prací, rodinou, volným časem a jinými činnostmi tak, že nemusí jedno kvůli druhému obětovat.

3.4 Kariérový pohyb

Během profesní kariéry dochází k mnoha přesunům pracovníka. Každý změni pracovní místo, zaměstnavatele, povýší či se přesune na nižší pozici nebo

přejde z jedné oblasti do jiné. Tyto přesuny jsou v odborné literatuře nazývány jako kariérové pohyby a zároveň vyjadřují dynamiku kariéry.

Americký psycholog Edgar H. Schein identifikoval tři základní dimenze vnější podoby kariéry na základě změn, které vysledoval v průběhu kariéry manažerů. Z toho vyplývají kariérové pohyby, které Schein dále modeluje na kuželu. Základnu kužele tvoří řadoví pracovníci, výš jsou různé úrovně řízení a vrchol kužele tvoří ředitel, představenstvo společnosti, či vrcholové vedení. Kariérové pohyby definoval Schein tři:

- Vertikální pohyb – má hierarchický rozměr. Takto se pohybuje většina pracovníků v organizaci v průběhu profesní kariéry. Je to situace, kdy pracovník postupuje od nižší pozice směrem k vrcholu kužele a k povýšení tak dochází několikrát. V některých organizacích je mnoho úrovní mezi nejnižšími a nejvyššími místy, v některých organizacích je tomu naopak a může být mezi nejnižším a nevyšším místem jen jeden či několik málo stupňů. Jen výjimečně se objevuje sestup na nižší pozici.
- Horizontální laterální pohyb – je funkcionálního neboli technického rozměru. Tento pohyb se týká přesunu mezi různými odbornými oblastmi, například z oblasti financí do obchodní oblasti. Je to tedy pohyb po obvodu kužele. Často k tomu dochází díky rekvalifikaci spojené se změnou zaměstnání. Jde v podstatě o novou kariéru v nové pracovní činnosti a oblasti, a proto je také často nazývána druhá kariéra. Horizontálně laterální pohyb může být spojen i s pohybem vertikálním.
- Horizontální odstředivý/dostředivý pohyb – má rozměr radiální. Je to méně patrný pohyb od povrchu kužele směrem k jeho středu, čili dostředivý, či naopak od středu k povrchu kužele neboli pohyb odstředivý. Na okraji kužele

se nachází specializované oblasti a ve středu kužele pak obecné řízení. (Bělohlávek, 1994, s. 13)

Dalším autorem, který se zabýval kariérovými pohyby, byl E. E. Jennings. Ten popsal vývoj kariéry kvantitativně a tak vznikl systém, který se nazývá *mobilografie*. Ta hodnotí dosavadní kariérový pohyb manažerů a jednotlivým pohybům je pak připisováno skóre mobility:

- T – technické: zahrnuje jakoukoli nemanážerskou funkci, jako je účetní či mechanizátor.
- U – povýšení: znamená postup na vyšší funkci s větší mírou pravomocí, odpovědností a se složitějšími úkoly.
- L – lateralita: je to pohyb mezi různými oblastmi, kde je ale ve vykonávaných funkcích stejný stupeň pravomoci nebo odpovědnosti.
- S – setrvání: znamená setrvání v jedné funkci bez povýšení nebo postupu.
- D – sestup: neboli degradace, znamená přeřazení na pozici s nižší odpovědností, pravomocí a s méně složitými úkoly.
- X – odchod: je to situace, kdy manažer opouští organizaci.

(Bělohlávek, 1996, s. 281)

Těmto pohybům se pak v průběhu profesní kariéry manažera připisují numerické hodnoty, ale systém hodnocení není jednoduchý. Záleží, v jaké fázi kariéry se manažer zrovna nachází. Například na začátku kariéry se za laterální pohyb body přičítají, protože pracovník si v té době osvojuje dovednosti

a získává nové zkušenosti v různých oblastech. Naopak později jsou body za tento pohyb odčítány, protože to znamená, že jedinec není schopný dosáhnout vyššího postavení v dané oblasti. Stejně je to se setrváním, kdy na počátku kariéry se hodnotí spíše kladně, aby si pracovník mohl osvojit dovednosti v dané oblasti. Později je ale dlouhé setrvání v jedné pozici bodováno záporně, protože to znamená, že pracovník nemá předpoklady pro vykonávání vyšší funkce.

Bělohlávek (1994, s. 16) ve své publikaci srovnává Scheinovy dimenze kariérového cyklu a Jenningsovu mobilografii. Pohyby definované Jenningsem jako U a D odpovídají Scheinovu pohybu vertikálnímu a pohyb L poté vertikálnímu laterálnímu pohybu. Hlavní rozdíl mezi těmito modely je v tom, že Scheinův model je více neutrální, nehodnotí úspěšnost v kariéře podle žádných kritérií a toleruje i horizontální kariéru. Naopak Jenningsův model je v přístupu hodnocení kariéry dosti jednostranný, protože pouze vertikální pohyb je považován za ten správný a plnohodnotný.

4 Teorie kariéry

4.1 Kariérové cykly

Profesionální kariéru každého jedince ovlivňují i další aspekty, při nichž musíme brát v úvahu i biologické změny v průběhu života, to znamená psychický a fyzický rozvoj jedince od narození až do stáří a také rodinný a soukromý život, který výrazně ovlivňuje profesní dráhu jedince (Bělohlávek, 1994, s. 39).

Pro mladé lidi je změna život a mnohem snadněji než lidé středního věku se vyrovnají například se změnou pracovního místa. Mladí se dokážou i lépe adaptovat na nové podmínky a snadněji se přizpůsobí vysokému pracovnímu tempu, které je v dnešní době stále více vyžadováno. Samozřejmě i osobní život pracovníka se odráží na jeho výkonu. Problémy ze soukromého života pak ovlivňují celou pracovní dobu, rodinná situace ovlivňuje postoje k přesčasovým hodinám, k práci mimo pracoviště nebo ke služebním cestám. Bělohlávek (1994, s. 39) dodává, že práce, rodina a individuální rozvoj jsou sféry života, které se překrývají a také se vzájemně silně ovlivňují. Pokud totiž dojde ke změnám či zásahům v jedné z nich, zákonitě se to promítne i do zbylých dvou sfér.

4.1.1 Vývoje kariéry v závislosti na věku

Schein (in Bělohlávek, 1994, s. 40) rozdělil život člověka do desetiletých období, protože si všiml, že všechny významné změny, které se týkají fyzického rozvoje, pracovního či rodinného života, se odehrávají vždy okolo kulatých výročí. V každém tomto desetiletém období jsou před jedince kladeny nové úkoly a i profesní kariéra má v každém z těchto období svoje specifické rysy. V průběhu života je neustále nutné přizpůsobovat se, a to platí i pro přizpůsobování se organizaci, ve které se pracovník nachází. Ne každému pracovníkovi se ale musí přizpůsobování dařit. Někteří projdou počátečním obdobím bez problémů a tím se

dostanou do stálého pracovního období, tito pracovníci mají tedy stabilní kariérový vzor. Jiní můžou také dosáhnout stálého pracovního období, ale i přesto se snaží najít jiné lepší cesty. Další skupiny pak tvoří ti lidé, kteří v žádném oboru ani zaměstnání nevydrží dostatečně dlouho a stále hledají nové možnosti. Takoví pracovníci se pořád pohybují v pokusném období.

Bělohlávek (1994, s. 40-44) rozděluje kariéru do čtyř etap, protože každá s nich má svůj specifický průběh a problémy:

1. Přípravné období
2. Počátek kariéry
3. Střední věk
4. Starší věk

První období, přípravné, se týká hledání, volby studijního oboru i budoucího povolání. Je to období do nástupu do prvního zaměstnání. Během dětství a mládí si jedinec vytváří často nereálné představy o různých profesích a povoláních, protože je pouze divákem tohoto procesu. Výhodou je, pokud se jedinec rozhodne vykonávat stejnou nebo podobnou profesi jako jeho rodiče nebo blízcí příbuzní, protože tím má přesnější představu, co dané povolání obnáší a tím si vytváří reálný obraz profese. Tito pracovníci se pak stávají emociálně netečnými vůči negativním pracovním podmínkám a jiným nepříznivým vlivům v zaměstnání. Naopak jedinci, kterým tento reálný obraz chybí, se pak dostávají do situace, kdy porovnávají svoje ideální představy se skutečností a následně se musí vyrovnat s tvrdou realitou a zklamáním.

Počátek kariéry je období od prvního nástupu do zaměstnání do zhruba 35 let pracovníka. V tomto období dochází v životě k mnoha změnám i v soukromí jedince a na to je potřeba brát ohled. Co se týče oblasti práce, ta je doprovázena

nejistotou, zklamáním a zjištěním jedince, že je sice výborně připraven teoreticky, ale v praxi vše funguje jinak. Jsou mu zadávány jednodušší a rutinní úkoly, kde nemůže ukázat všechny svoje schopnosti a dovednosti a musí se smířit s tím, že složitých úkolů a důležitých rozhodnutí se bude moci účastnit až po několika měsících, či dokonce po několika letech. V některých státech existují tzv. mléčné programy, které mají pracovníkům ulehčit toto počáteční období. Podstatou tohoto programu je spolupráce organizací se školami, které poskytují studentům možnost postupného zapracování a seznámení se se skutečným chodem organizace v praxi již během studia.

U nás se nyní můžeme setkat s programy jako internship, trainee program a zřídka i s shadowing programem. Internship je stáž pro studenty posledních ročníků vysokých škol. Tuto formu spolupráce nabízí například společnosti KPMG, Hewlett Packard nebo NATO. Trainee program je určen absolventům vysokých škol s minimální dosavadní praxí. Realizují ho společnosti jako Škoda Auto, ČEZ, E.ON, Kooperativa, MAFRA ale také Evropská unie. Shadowing program je stínování manažerů, které je určené pro studenty posledních ročníků vysokých škol a je založen na tom, že student doprovází manažera na jednání a schůzky a je vlastně jen pozorovatelem. Student tak i na základě následné diskuze s manažerem získá lepší představu o porovnání teorie a praxe. Podmínky jednotlivých forem spolupráce jsou v každé organizaci nastaveny jinak.

Bylo dokázáno, že jedinci, jejichž profesní kariéra je úspěšná a dosáhli významného postavení, byli úspěšní už na počátku svojí kariéry. Tento jev se nazývá časný kariérový úspěch a je vysvětlován třemi teoriemi:

1. Teorie expektance – tuto teorii rozvinul kanadský profesor Victor Vroom, který dospěl k závěru, že člověk se snaží v případě, že ví, že jeho úsilí a aktivita budou úspěšné. Ten, kdo byl schopný a dosáhnul úspěchu, si tak

ověřil svoje kvality a je si dál jistý sám sebou. To ho motivuje k dalšímu snažení a úsilí. Naopak pracovníci, kteří tuto šanci nedostali hned na začátku, časem ve svém úsilí poleví a jejich profesní kariéra stagnuje.

2. Strukturální teorie – podle této teorie se organizace zaměřují na vyhledávání úspěšných studentů z různých oborů a těm pak, jako svým potenciálním zaměstnancům, nabízejí různé výhody, jako jsou speciální školení a výcviky, odborné vedení diplomových prací a umožnění kontaktu s vedoucími a manažery. Kontakty s řídicími pracovníky organizace poskytují studentům možnost získání důležitých informací a poznatků, které jim teoretická výuka ve škole nemůže dát. Tyto informace se většinou týkají vztahů mezi firmami, důležitými lidmi a v neposlední řadě také mzdové politiky organizace. To pak zvýhodňuje na trhu práce ty studenty, kteří měli možnost zapojit se do takového programu. Na druhou stranu to nemusí nutně znamenat, že jsou tito studenti, později pracovníci organizace, lepší. Jen měli více štěstí hned na počátku kariéry. To může způsobit i to, že nejsou tak odolní a vytrvalí jako pracovníci, kteří měli těžší počátek kariéry a museli se prosadit sami jen díky svým schopnostem a dovednostem. To pak může být rozhodující při plnění složitých úkolů, překonávání překážek a dosahování dlouhodobých cílů.
3. Teorie viditelnosti – tato teorie je postavena na tom, že ten, kdo dosáhl hned na počátku kariéry určitého postavení, bude dále úspěšně postupovat proto, že je lépe vidět, než jiní kolegové, kteří takového úspěchu nedosáhli a neměli ani tolik štěstí.

Třetí etapa kariéry zahrnuje pracovníky středního věku, tedy od 35 do 55 let života. V tomto věku už mají pracovníci relativně stálé a jisté pracovní postavení. Uvědomují si, že polovina jejich životní dráhy je za nimi a na řadu přichází

hodnocení dosavadní profesní kariéry a životních plánů. Někteří si můžou uvědomit, že se jim nepodařilo dosáhnout vysněných cílů a to bývá nepříjemné.

U některých pracovníků se může objevovat *kariérové plató*. To se dostavuje v případě, že dosavadní kariérní postup měl rychlý průběh a ten se nyní zastavil, s tím souvisí i růst a pokles platu. Většina pracovníků v případě rychlého postupu předpokládá, že tento růst bude pokračovat stále stejným tempem. Problém je, že do vysokých manažerských míst se může dostat jen omezený počet pracovníků. Ten, komu se to nepodaří, vidí v tomto bodě konec své úspěšné kariéry. Plató tak ale může mít i psychologický charakter. V průběhu kariéry se člověk neustále učí novým věcem, získává nové zkušenosti a přehled po dalších oblastech. Tento vývoj ale může být po čase zastaven nebo i dovršen a daná pozice už pro pracovníka nepřináší nic nového. Práce se tak pro něj stává rutinou.

Na kariérové plató může být několik reakcí. Někteří pracovníci se se situací smíří, najdou si jiné cesty, kde se můžou realizovat a stávají se rutinéry, pro které už vždycky bude práce nutností pro zajištění stálého finančního příjmu. Jiní pracovníci se rozhodnou hledat novou práci, protože mají pocit, že jejich potenciál není využit naplno. V tu chvíli nastává tzv. druhá kariéra. V této fázi kariéry se pracovníci často pouštějí do poradenství či malého podnikání, což jim může rozšířit obzor. Často se pak ale vrací zpátky do původní organizace. Další možností, jak na kariérové plató může reagovat sama organizace, je rozšíření nebo obohacení práce dané pracovníka.

Poslední etapa vývoje kariéry nastává okolo 55. roku života. Je to situace, kdy pracovníkům už sice ubývá energie a pružnosti, na druhou stranu mají mnoho zkušeností a velký rozhled, což může jejich pomalost kompenzovat. Ne každý pracovník se těší do důchodu, mnoho z nich může mít obavy z toho, jak zaplní tolik volného času, že se sníží jejich sociální kontakty a že ochabne jeho intelekt. Úspěšným pracovníkům organizace může být po odchodu do důchodu nabídnuta

role mentora. Ten se pak stává poradcem nového pracovníka organizace, kterému pomáhá nejen s adaptací ve firmě. Pro samotného mentora to má tu výhodu, že dostal smysluplný úkol, díky kterému může zůstat v kontaktu jak s danou organizací, tak s lidmi.

4.1.2 Vývoj kariéry bez závislosti na věku

Hroník (2007, s. 101) na rozdíl od výše zmíněného cyklu kariéry uvádí, že přiřazovat ke každému stupni kariéry chronologický věk může být zavádějící a nepřesné. Do organizace může nově nastoupit pracovník, který už za sebou má některé stupně kariéry, nebo můžou svoji kariéru nově nastartovat.

Pro porovnání je níže uvedeno pět stupňů kariéry dle Hroníka (2007, s. 101). Samozřejmě je nutné podotknout, že i tento model je brán za ideální a od reality se může lišit.

V první stupni, *přípravném*, dochází ke shodě. Jedinec hledá to, co by ho bavilo a zajímalo. Pak následuje *období rozvoje*, kdy je důležité rozhodnout se, kam bude jedinec směřovat. Rozvoj kariéry se pak může ubírat k postupu kariéry, k získání další odbornosti či k jejímu prohlubování. Od tohoto bodu už se obě teorie mírně rozcházejí. Třetí stupeň je totiž *obdobím vrcholu*, kdy se pracovník dostal do pozice, v níž je respektován a pro okolí je příkladem. V tomto období je maximálně výkonný a náročnost jemu zadaných úkolů se zvyšuje. Po vrcholu následuje *plateau*, které Hroník popisuje jako období, kdy je důležité udržet si vysokou výkonnost. To může být formou předávání nabytých zkušeností, znalostí a dovedností, kdy je pracovník v roli mentora, protože jeho vliv na okolí je stále vysoký. Posledním stupněm je *útlum*, kdy vliv i výkonnost pracovníka klesá. Pracovník může začít hledat možnosti další kariéry buď v rámci stávající firmy, nebo i mimo ní. Pokud se rozhodne pro změnu zaměstnavatele, předchozí stupně se můžou opět opakovat, ale nyní už během kratší doby.

V případě, že chce člověk poradit, jakým směrem se bude dále ubírat, pomoci mu může kariérový poradce nebo kouč. Důvody k tomu můžou být různé ať už je to vnitřní potřeba změny práce, protože ta dosavadní už jednotlivce nenaplňuje, nebo nutnost najít si nové uplatnění v případě, že se člověk stane nezaměstnaným.

Kariérový poradce je vhodný v druhém uvedeném příkladě, protože je to expert na kariéru, pracovní prostředí a má přehled o aktuálních možnostech na trhu práce (Bartoníčková, 2007, s. 279). Kariérové poradenství je nejlépe uplatnitelné u středoškolsky či vysokoškolsky vzdělaných jedinců, kteří nepracují manuálně, tedy u tzv. bílých límečků (Peterson, Gonzáles, 2005, s. 4).

Kariérový kouč přistupuje ke svému klientovi jinak. Specializuje se na práci s motivací, stanovování cílů, hledá vhodné zdroje, povzbuzuje, vytváří konkrétní plány a především vyžaduje aktivní účast jedince (Bartoníčková, 2007, s. 279-280).

4.2 Struktury kariéry

Ve struktuře profesní kariéry pracovníka se odrážejí hodnotové a postoje orientace a formování osobnosti (Bedrnová, Nový, 1998, s. 352). Každá kariéra je svým způsobem jedinečná a tudíž nemůžeme vysledovat obecně platné upořádání profesní kariéry pracovníka.

Jednou z nejznámějších je *stálá struktura* profesní kariéry pracovníka. Typickým rysem takové kariéry je trvalá shoda mezi profesní přípravou a obsahem vykonávané práce (Růžička, 1993, s. 58). To znamená, že se jedinec po celou dobu svého pracovního života neodchyluje od své odbornosti, kterou získal při studiu. Tuto kariéru můžeme sledovat především u profesí, které vyžadují vysokoškolské vzdělání, a to především u právníků a lékařů. Takový pracovník v průběhu života

většinou nemění svou profesi. Postupem času a s novými zkušenostmi se vyhraňuje jako specialista. Setrvání v dané profesi často souvisí i se setrváním ve stejné organizaci a dochází i k postupu v rámci hierarchie.

Stálá struktura profesní kariéry v sobě zahrnuje i přechod pracovníka do řídicích funkcí, a to na základě souladu odborné přípravy a obsahu vykonávané práce. S tím souvisí i růst odpovědnosti a na základě toho sociální vzestup pracovníka (Bedrnová, Nový, 1998, s. 352).

Tento typ bychom mohli jinak nazvat *jednokariérovým*, kdy se člověk po celý život zabýval tím, co vystudoval, nebo čím se vyučil. To už ale v současné době vidíme většinou jen u výše zmíněných právníků či lékařů. Nyní je typické, že si pracovník projde dvěma až třemi dalšími rozdílnými kariérami (Hroník, 2007, s. 101). Je to dáno především možností rekvalifikací při ztrátě zaměstnání. Důvodem může být i změna bydliště a nutnost přizpůsobit se tamnímu trhu práce tak, aby jedinec získal práci. Významnou složku tvoří i celoživotní učení, díky němuž můžeme objevovat nové oblasti, ve kterých bychom mohli najít nové uplatnění.

Ne vždy však pracovník tuto nabídku přijme s nadšením, někdy ji nepřijme vůbec. Důvodem nepřijetí může být strach, že pracovník přijde o svou odbornost a stane se z něj pouze dobře pracující úředník. V případě, že pracovník nabídku přijme, je nezbytné absolvování kurzu pro řídicí funkci (Růžička, 1993, s. 60).

Častěji se setkáváme s *nestálou strukturou profesní kariéry* pracovníka. Charakteristické pro tuto kariéru je, že odborná příprava pracovníka jen zčásti odpovídá obsahu vykonávané práce (Růžička, 1993, s. 61-62). Pro tuto kariéru je typická i nutnost rekvalifikace pracovníka, která je důsledkem změn ať už v dané organizaci nebo v celé společnosti. V případě, že v organizaci dochází ke změnám,

které vyžadují pozměnění profesní struktury pracovníků, je potřeba, aby byly tyto změny zahrnuty do konceptu podnikového vzdělávání.

Nestálou strukturu pracovní kariéry můžeme vysledovat především u profesí, které vyžadují značnou fyzickou či pracovní zátěž. Zvládání zátěže může narušit například náhlá zdravotní indispozice nebo pokles výkonnosti člověka. Změna profese může přijít i se změnou pracovní způsobilosti jedince. Profesní kariéra s nestálou strukturou je typická především u jedinců s nižší a střední odbornou přípravou, to jsou absolventi odborných učilišť a středních odborných škol. U těch dochází ke změně profese v průměru až třikrát během jejich pracovní dráhy (Růžicka, 1993, s. 62).

Sociální vzestup pracovníka s nestálou strukturou profesní kariéry je vždy ovlivněn změnou profese a tím může být i omezen (Bedrnová, Nový, 1998, s. 352).

Posledním typem je *difúzní struktura profesní kariéry*, která je charakteristická pro častou změnu zaměstnání bez zvláštního cíle, proto se ji také často říká struktura kariéry mnohonásobné volby (Růžicka, 1993, s. 63). Tato struktura kariéry je nevýhodná a nežádoucí jak pro pracovníka, tak pro samotnou organizaci.

V případě takové struktury kariéry nemusí nutně jít o pracovníka s nízkou výkonností nebo se špatnou pracovní morálkou, ale v mnoha případech tomu tak je. Když pracovník změní zaměstnání, dají se vysledovat i objektivní důvody, které ho k takovému kroku vedly. Jsou to například zdravotní problémy, které jedinci brání ve vykonávání dosavadní profese, pracovní režim nebo platové ohodnocení.

Velice často se tato struktura týká profesní kariéry takových lidí, kteří mají jen nízkou úroveň odborné přípravy a také u lidí, kterým na jejich profesní kariéře

a sociálním vzestupu z různých důvodů vůbec nezáleží (Bedrnová, Nový, 1998, s. 352).

Častá změna profese vrací pracovníka v podstatě zpět na začátek jeho profesní kariéry. To se projevuje i v jeho osobnostních rysech. Takový jedinec ztrácí morálku, na vše resignuje a může být i vyřazen ze společenských struktur. Pro organizaci znamená difúzní struktura profesní kariéry příznak nestability v pracovním kolektivu.

4.3 Formy kariéry

Profesní kariéra každého jednotlivce je svým způsobem jedinečná a má mnoho specifických znaků. Růžička (1993, s. 46) uvádí zásady, kterých si musí být člověk vědom, pokud chce, aby jeho profesní kariéra byla úspěšná. Je potřeba stanovit si náročné a jasné cíle, získat pověst spolehlivého a rychlého pracovníka, získat úspěch, ale ne poškozováním slabších nebo méně úspěšných, neustále si rozšiřovat odbornou znalost a dovednosti, být osobností pro své okolí, mít přiměřené sebehodnocení, znát své klady a zápory a prosazovat je.

4.3.1 Tradiční formy kariéry

Velice často se stává, že se lidé nechají jednoduše ovlivnit a zlákat pracovní nabídkou, kde je nabízen vyšší plat, než je jejich dosavadní, nebo kvůli jiným výhodám, které člověk pokládá za významné. Taková situace se ale může neustále opakovat a člověk neustále mění zaměstnání a dokonce přechází i z jednoho oboru do druhého. Takový pracovník se stane zřídka loajálním ke svému zaměstnavateli. Takováto kariéra se pak nazývá *profesní kariérou bez cíle* (Růžička, 1993, s. 47).

Dalším typem kariéry, se kterou se můžeme setkat především u mladých lidí, je *blesková profesní kariéra*. Pracovník v takovém případě vystoupí vysoko velmi

rychle, což je důsledkem dnešní dynamické doby, ale nemá potom již příliš mnoho možností usilovat o vyšší cíle. Do vysokých řídicích funkcí jsou stále častěji vybíráni mladí lidé, kteří mají spoustu odhodlání, jsou ve svých rozhodnutích odvážní a nemají příliš mnoho závazků (Růžička, 1993, s. 47).

Za optimální byla dříve považována taková profesní kariéra, kdy pracovník postupoval vzhůru pomalu a na každém stupni si důkladně prověřil své schopnosti, dovednosti a možnosti a tím vyzrával a rozvíjel svou odbornou způsobilost (Růžička, 1993, s. 48). Výsledkem je pracovník, který je velmi dobře připraven a to i pro řídicí funkci. Aby se takový typ kariéry mohl uskutečnit a byl úspěšný, je potřeba, aby daná organizace byla stabilní ve své struktuře i zaměření. Zároveň musí být pracovník cílevědomý a aktivní, měl by se umět vyrovnat se všemi podmínkami a okolnostmi, které se ho dotýkají, nic neponechávat náhodě a mít příjemné vystupování. Musí si být také vědom dopadu na svůj osobní, mimopracovní, život, který bývá při úspěšné profesní kariéře ochuzen.

Další forma kariéry nastává v případě, že je pracovník v rámci vzestupu své kariéry přeražen na takové místo, které již přesahuje jeho možnosti a na které už nestačí (Růžička, 1993, s. 47). U pracovníka pak dochází ke strádání, dochází ke změnám v jeho chování, k deformaci osobnosti a v neposlední řadě také ke zdravotním potížím, které jsou psychosomatického původu. To vše se promítá i do jeho pracovního výkonu, kdy je nejistý při rozhodování, nezvládá zadané pracovní úkoly a vyjadřuje nesouhlas s jakoukoliv změnou. Jediným východiskem z této situace je přesunutí pracovníka na jinou pozici. To by v ideálním případě měl iniciovat právě sám pracovník.

4.3.2 Moderní formy kariéry

Novější formy kariéry jsou založeny na tom, že se neustále mění prostředí organizace a podmínky pracovníků. V těchto teoriích už není za jediný správný

profesní postup v kariéře pracovníka brán jen vertikální pohyb. Důraz je více kladen na rozvoj jedince, rozšiřování a prohlubování jeho znalostí a kompetencí.

Kanter (in Arnold, 2007, s. 517) v roce 1989 zveřejnil teorii, která rozlišuje tři formy kariéry a to byrokratickou, profesionální a podnikatelskou, které jsou v dnešní době velmi platné.

Stále se můžeme setkávat s úzkým pohledem na kariéru, jehož principem je směřování k pozicím s vyšším společenským postavením v rámci jednoho povolání či organizace. To je tzv. *byrokratická kariéra*. *Profesionální forma* kariéry se vyznačuje tím, že k růstu dochází rozvojem kompetencí, kdy pracovník preferuje spíše převzetí složitějších úkolů než povýšení. Důležitější je pro něj jeho pověst u kolegů nebo klientů, než postup v hierarchii organizace. Třetí Kanterovou formou kariéry je *podnikatelská*, jejímž základem je příležitost a možnost budovat si vlastní organizaci.

Můžeme se také setkat s *kariérou bez hranic*, kterou Michael Arthur se svými kolegy (in Arnold, 2007, s. 517) popisují jako takovou, kdy se lidé buď dobrovolně, nebo z nutnosti pohybují přes hranice oddělení, hierarchických úrovní, funkcí či dokonce organizací. V současné době tyto hranice mizí, takže je pohyb přes ně velmi snadný. Boří se také hranice mezi prací a mimo práci, protože stále více lidí při přijímání pracovní nabídky uvažuje nad tím, jaký to bude mít dopad na jejich mimopracovní život. Je to i z toho důvodu, že se stále více práce koná i z domova. Hish a Shanley (in Arnold, 2007, s. 518) ale nevidí tuto formu kariéry jako ideální. Je podle nich vhodná pouze pro silné jedince, pro které může být osvobozující, ale pro mnoho lidí je zároveň odstrašující a matoucí.

Další možnou formou je tzv. *protean career*² (Hall, 2004). Je to proces, který si řídí sám pracovník a organizace je pouze prostředím, kde se proces uskutečňuje. Tuto formu kariéry ovlivňuje dosavadní vzdělání, zkušenosti nebo změn profesních oblastí. Celkově se klade důraz na celoživotní učení a podstatou je svoboda, růst, flexibilita. Pro jedince je důležitý subjektivní pocit uspokojení z práce, ne však výše platu nebo konkrétní pozice.

Portfolio kariéra je další novější formou v této oblasti. Tento koncept vychází z práce Charlese Handyho z počátku devadesátých let, který předpověděl, že pracovníci budou více aktivní v řízení své kariéry a budou mít více částečných úvazků a ne jedno zaměstnání na plný úvazek (Hansen, 2011). Portfolio kariéra nabízí více flexibility, samostatnosti a pestrosti na druhou stranu vyžaduje organizační schopnosti a nebát se riskovat. Pro lepší představu uvádí Hansen (2011) jako příklad kariéru účetního, který dva dny v týdnu pracuje u jednoho zaměstnavatele, zároveň na částečný úvazek vyučuje v místní škole a ještě vede poradenskou praxi v oblasti účetnictví a daní.

4.4 Psychologická smlouva

Psychologická smlouva je nepsanou součástí pracovní smlouvy a vzniká při její uzavírání. Je to vztah mezi pracovníkem a organizací, jenž zahrnuje vzájemná nevyslovená očekávání týkající se chování, která jsou uplatňována v každém kolektivu. „Tato smlouva vyplývá z oboustranných požadavků – z práv, povinností, odpovědnosti i výsad, které má jak organizace, tak i zaměstnanec“ (Palán, 2002, s. 178). Dalo by se říci, že řídí a utváří vztah mezi pracovníkem a organizací.

² Tento pojem se v českých dostupných pramenech příliš neobjevuje. Do češtiny by se dal přeložit jako Proteánská („proměnlivá“) kariéra (Tureckiová, 2009, s. 76).

Psychologická smlouva může dávat odpovědi na dvě základní otázky, které ve vztahu pracovníka a organizace jsou, a to: „Co mohu rozumně očekávat od organizace?“ a „Co by bylo rozumné, aby naopak organizace očekávala ode mě?“ (Armstrong, 2007, s. 203).

Na smlouvu můžeme nahlížet ze strany pracovníka a organizace (Armstrong, 2007, s. 203-204). Z hlediska pracovníka smlouva obsahuje jistotu zaměstnání, slušné zacházení, zapojování se do řešení problémů, míru vlivu, bezpečnost pracovního prostředí. Organizace naopak od pracovníka očekává úsilí, schopnosti, loajalitu, oddanost a také ochotu.

Součástí je psychologická kariérová smlouva (Bělohlávek, 1994, s. 85). Ta zahrnuje očekávání pracovníka k osobnímu rozvoji a jeho vlastní představu o svém budoucím postavení a postupu. Organizace má na druhou stranu s pracovníkem určité záměry. Vlivem vnějších tlaků jsou ale obě strany nuceny své plány a cíle průběžně upravovat.

Psychologická smlouva je ze strany pracovníka realizována formou ovlivňování organizace a vlastní situace, a na to mají pracovníci nárok (Schein, 1969 s. 20). Není důležité, zda organizaci pracovník ovlivňuje přímo nebo nepřímo. Hlavní je podle Scheina víra pracovníka, že má vliv, kterého může využít v případě, že je psychologická smlouva porušována.

Každý pracovník v organizaci musí přijímat její systém autority, čímž vlastně organizace psychologickou smlouvu uplatňuje (Schein, 1969, s. 19). Pracovník omezit své pohnutky v případě, že jsou v rozporu s pravidly. Autorita je v tomto kontextu míněna jako ochota podřízeného poslechnout, protože nositeli autority, organizaci, dává právo něco nařídit (Schein, 1969, s. 20).

Dříve se psychologická smlouva příliš neměnila. V současné době, pro kterou je typická změna ve vnitřním i vnějším prostředí organizace, to už ale neplatí. Změny, ke kterým v této situaci dochází, nejsou pro pracovníky výhodné a Armstrong (2007, s. 205) jmenuje několik důvodů. Pracovníci nemůžou počítat s jistotou, trvalostí a předvídatelností situací, protože důležitější se stává flexibilita, adaptabilita. I role pracovníků se neustále mění. Organizační struktury se zplošťují a tudíž je možnost rozvíjet kariéru především horizontálně a vertikální postup v podobě povyšování už tak neplatí. Naproti tomu se pak některé organizace snaží nabízet co největší příležitosti pro horizontální rozvoj kariéry svých pracovníků.

4.5 Současné trendy kariéry

V současnosti dochází ke změnám v přístupu chování organizací ke svým pracovníkům. Arnold (2007, s. 513) je vztahuje především ke Spojenému království, ale rozhodně by se daly přenést i na české podmínky. Zvyšuje se pracovní zatížení jednotlivců v počtu odpracovaných hodin za týden. V důsledku ekonomické krize docházelo v posledních letech ve společnostech k organizačním změnám a ke snižování počtu pracovníků, takže těm, kteří zbyli, přibyla práce. Stále více organizací preferuje týmovou práci především na specifických projektech jako je například vývoj nového produktu. Trendem jsou také krátkodobé smlouvy, najímání externistů na konkrétní časově omezené úkoly, nebo práce na částečné úvazky, které se týkají především žen nebo dělníků, kteří pak mohou mít více těchto částečných úvazků. Díky pokrokům ve vývoji komunikačních a informačních technologií a snaze organizací snižovat náklady, stále více roste počet lidí, kteří pracují z domova, anebo to alespoň kombinují s docházkou do zaměstnání.

Výše uvedené faktory pak samozřejmě ovlivňují pojetí kariéry i její řízení v organizaci. Jednotlivci si uvědomují, že pro větší uplatnění na trhu práce stále více roste nutnost doplňovat si a rozšiřovat svoje znalosti a dovednosti, zvyšovat si kvalifikaci a že celoživotní učení je v tomto směru podmínkou a nezbytností.

Podobná situace ale nastává pro samotné organizace, které musí hledět dopředu, rozvíjet se a podřizovat se trhu, aby si udrželi konkurenceschopnost. Organizace i její pracovníci se musí umět vyrovnávat se změnami, které dnešní doba přináší. Pracovník v organizaci musí být flexibilní a umět se přizpůsobit podmínkám práce a novým postupům.

5 Řízení kariéry

Milkovich a Boudreau (1988, s. 492) definují řízení kariéry jako proces, v němž organizace vybírá, hodnotí, převádí a rozvíjí svoje pracovníky, aby měla připraveno k dispozici takové množství kvalifikovaných lidí, které ji pomůže dosáhnout předem stanovených budoucích cílů.

Řízení kariéry se v českém prostředí začalo hodně objevovat v průběhu posledního desetiletí, a to hlavně v oblasti manažerských funkcí, kde se o postupu a vývoji kariéry hovoří nejvíce (Rezlerová, 2009).

Růžička (1993, s. 79-81) uvádí, že pro úspěšnou profesní kariéru jedince a její řízení je potřeba sladění cílů individuálních, podnikových a společenských. Individuální cíle zahrnují přizpůsobování osobní způsobilosti požadavkům práce, rozvoj osobnosti vzděláváním a vykonávanou prací, seberealizaci na pracovišti, využití individuálního potenciálu, zvýšení osobní prestiže a příjem odpovídající vykonávané práci. Mezi cíle organizace řadíme dobré vztahy mezi pracovníky, připravenost na změnu, přípravu specialistů a řídicích pracovníků, flexibilitu a adaptabilitu pracovníků. Společnými cíli je pak efektivní rozmístění pracovníků a jejich rozvoj.

Při řízení kariéry je také důležité brát ohled na osobní plán jednotlivce. V českém prostředí jde především o rozdílné chování, postoje a cíle polistopadové generace a nastupující generace Y, která se orientuje hlavně na flexibilitu a osobní život (Rezlerová, 2009).

Armstorng (2007, s. 335) ve své publikaci uvádí složky řízení kariéry: poskytování příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, plánování následnictví v manažerských funkcích a plánování kariéry.

5.1 Plánování osobního rozvoje pracovníků

„Plánování osobního rozvoje provádějí jednotlivci s potřebným vedením, podporou a pomocí manažerů. Plán osobního rozvoje se zaměřuje na kroky, které lidé navrhují ve prospěch svého vzdělávání a rozvoje.“ (Armstrong, 2007, s. 471).

Bedrnová a Nový (1998, s. 342-343) navrhuje jako adekvátní následující strukturu plánu osobního rozvoje v pěti bodech:

1. Cíl – na začátku je potřeba si určit čeho chce jedinec dosáhnout, co se chce naučit a ve kterých oblastech se chce zdokonalit. Důležité je také stanovit si časový horizont, ve kterém chceme dosáhnout jak dílčích cílů, tak cíle konečného.
2. Současná situace - v druhém bodě je potřeba objektivně zhodnotit současný stav, to znamená, co doposud jedinec udělal a jaké jsou možné hlavní překážky.
3. Možnosti rozvoje - další krok plánu osobního rozvoje zahrnuje zhodnocení možností, které jedinec má, a to bez ohledu na jejich reálnost. V souvislosti s tím si pak musí vymezit pozitiva a negativa jednotlivých možností.
4. Volba a prostředky – v tomto kroku je hlavní určit si, co konkrétního jedinec udělá a co chce udělat a také kdy, jakým způsobem a koho k tomu bude potřebovat.
5. Důkazy o seberozvoji – v poslední fázi je nutné si určit, jaký důkaz o pokroku jedinec podá a především komu a kdy.

Tyto plány osobního rozvoje můžou být zaměřeny na jakoukoliv oblast a je možné je v průběhu plnění měnit, aktualizovat, doplňovat a konkretizovat. Učení by mělo být rozvrženo do jednotlivých cyklů, aby na konci každého z nich mohli všichni aktéři procesu vyhodnotit svůj rozvoj, přínosy, úspěchy i neúspěchy a na základě toho zpřesnit další cíle a cykly. Dle Hroníka (2007, s. 100) jsou nyní v organizacích plány osobního rozvoje navrhovány na období jednoho roku.

5.2 Plánování kariéry

Do plánování kariéry se promítají požadavky organizace, hodnocení pracovního výkonu a potenciálu, plány následnictví v manažerských funkcích a ty jsou potom převedeny do formy individuálních programů rozvoje kariéry, do obecných systémů rozvoje manažerů a v neposlední řadě také do konzultací o kariéře a mentoringu (Armstrong, 2007, s. 339).

Kocianová (2007, s. 145) vymezuje plánování kariéry jako „soubor využívaných zásad a postupů, které formují postup jedince v organizaci v souladu s potřebami organizace a výkonu, potenciálu a preferencí jedince.“

S plánováním kariéry souvisí i její dynamika. Ta se týká toho, jak se kariéra pracovníka vyvíjí, jak postupuje pracovník v kariéře vzhůru, když je povýšen nebo když u něj dojde k rozšíření či obohacení práce (Armstrong, 2007, 335).

Kariérové plány jsou součástí personální politiky organizace a slouží také k seberealizaci a jistotě pracovníka. Na přípravě plánu se podílí sám pracovník, jeho přímý nadřízený a personalista, či externí poradce. Musí se v nich kombinovat požadavky pracovního místa, požadavky personálního plánu na obsazení míst v organizaci a požadavky s kariérovou orientací pracovníka (Bělohlávek, 1996, s. 292).

Bělohlávek (1996, s. 293) ve své publikaci uvádí kariérový plán podle Maya. Ten se dělí na tři hlavní části: *oblast, položka, informační zdroj*. V prvním sloupci, oblastech, jsou základní údaje, kariérová orientace, současná a budoucí pozice a navrhované vzdělání. Kolonka položka zahrnuje osobní údaje a materiály, kariérové kotvy, popis současné pozice. Poslední sloupec, informační zdroj uvádí analýzu pracovní pozice, praxi a různé diagnostiky. Všechny tři sloupce jsou vzájemně propojeny.

Armstrong (2007, s. 339) zmiňuje další možný model plánu kariéry. Ten je sestaven podle toho, co musí člověk znát a umět na jednotlivých úrovních, je to tedy systém založený na tzv. *pásmech schopností*. Tento plán pomáhá rozvržení vlastního rozvoje a ten by měl být podporován nadřízenými, personalisty, externími poradci či mentory.

Bělohlávek (1996, s. 294) zmiňuje také užívání kariérových plánů v praxi. V Japonsku a v Německu jsou sestavené plány striktně dodržovány, zatím co ve Velké Británii nejsou plány tak specifické a tím flexibilněji reagují na systémy organizací. Podle Armstronga (2007, s. 340) však sami pracovníci nejvíce řídí svůj kariérový plán tím, jak se zapojují do výběrových řízení na pozice v rámci organizace.

Nejčastěji jsou kariérové plány realizovány tréninkovými programy, individuálním koučinkem, mentorinkem, stínováním, stážemi, různými projekty nebo obohacováním práce (Hroník, 2007, s. 105).

V současné době, která je plná změn se v organizacích koncipuje plánování kariéry na dobu maximálně tří let (Hroník, 2007, s. 100).

5.2.1 Interní výběrové řízení

S plánováním profesní kariéry pracovníků úzce souvisí interní výběrové řízení, které dává pracovníkům organizace možnost změny pracovního zařazení.

Milkovich a Boudreau (1988, s. 484) říkají, že je to pohyb stávajících pracovníků mezi pracovními příležitostmi uvnitř jedné organizace. Tyto pohyby zahrnují povýšení, přechod na jinou pozici na stejné úrovni hierarchie, anebo přeřazení na nižší pozici.

Organizace při obsazování volných pracovních míst většinou využívají stejných metod jako při náborů nových pracovníků a zároveň si organizace může vést záznamy o jednotlivých pracovnících a tím pak rychleji identifikovat kandidáty vhodné na danou volnou pozici. V ideálním případě by se oba postupy mohly kombinovat.

Seznam volných pracovních míst by měl být zveřejňován na intranetu, v interním tisku a vyvěšen na informačních tabulích, aby měl každý pracovník organizace možnost se o nich dozvědět. Zveřejněny by měly být všechny možnosti přestupu včetně popisu práce a požadavků na kandidáta, a to v dostatečně dlouhé době (10-14 dnů), aby měli pracovníci organizace čas zareagovat.

5.3 Plánování následnictví

Plány následnictví slouží k tomu, aby byly pokryty potřeby pracovníků na konkrétních pracovních místech pro danou funkci, a to z vnitřních zdrojů. V praxi mívají plány následnictví časté nedostatky, jak uvádí Milkovich a Boudreau (in Kocianová, 2007, s. 149): nejsou používány dostatečně objektivní metody na určování náhrad, málo jsou brány ohledy na zájmy samotných pracovníků,

schopní kandidáti mohou být vhodní na více pozic, ale plán je pevně umístit, plány nejsou většinou realizovány

Koubek (2008, s. 120-122) jmenuje dva typy plánů následnictví, v podobě *řetězce* nebo *pyramidy*.

Řetězce jsou tabulky, kde je zaznamenáno jméno současného pracovníka na dané pozici, pod tím jméno a věk náhrady, společně se stávající vykonávanou funkcí. Dále v tabulce nalezneme úroveň jeho schopností a v jakém časovém horizontu je tento pracovník schopen přestoupit na vyšší pozici. V těchto plánech bývá uvedeno pouze jedno jméno v kolonce náhrada. Takto vytvořený plán slouží personalistům i jako přehled pro plán personálního rozvoje, a proto jsou často nazývány *osobními plány následnictví*.

Častěji organizace využívají plány následnictví v podobě *pyramidy*. Jejich výhodou je, že uvádějí jméno více než jednoho náhradníka, a to většinou tři. Nebývá zde uvedeno pořadí, to se může měnit v závislosti na jejich aktuálních pracovních výkonech a schopnostech. Takový seznam může působit na náhradníky jak pozitivně, motivovat je k zlepšení, tak i negativně, kdy může docházet k narušování spolupráce.

5.4 Hodnocení a řízení kariéry

Profesní kariéra a její řízení v organizaci úzce souvisí i s hodnocením a odměňováním pracovníků. Každý pracovník v organizaci musí vědět jak je posuzována jeho práce, přístup k ní a jaké jsou jeho další možnosti uplatnění.

Bedrnová s Novým (1998, s. 353) ukazují vazbu mezi pracovním hodnocením a průběhem kariéry. Výsledek hodnocení může být vynikající, uspokojivý nebo neuspokojivý. Na základě toho se pak určuje budoucnost

pracovníka a cíle, které se projednají. Při hodnocení *vynikající* připadá v úvahu povýšení, rozšíření pracovních úkolů nebo naopak jejich ponechání tak, jak byly do současnosti. Stanoví se program dalšího rozvoje pracovníka a dále se podporuje stávající úroveň výkonu. Při výsledku hodnocení *uspokojivý* může pracovníkovi přinést povýšení, a nebo se dosavadní úkoly nemusí změnit. I v tomto případě se stanoví program dalšího rozvoje a cílem je zlepšení úrovně pracovního výkonu. Pokud je výsledkem hodnocení *neuspokojivý* , jsou tu logicky dvě možné varianty. Výkon pracovníka buď zlepší, a nebo zůstane na stejné úrovni. Určitě je potřeba sestavit plán na zlepšení pracovního výkonu v nejhorším případě pak ukončit pracovní poměr.

5.5 Politika řízení kariéry

Organizace si musí v případě řízení kariéry stanovit politiku, která určí, jak bude organizace získávat zajímavé pracovníky (Armstrong, 2007, s. 335). V podstatě má organizace dvě možnosti. Za prvé si může organizace takové pracovníky vychovat sama a za druhé se organizace může do jisté míry spoléhat na získávání schopných pracovníků z venku.

V mnoha organizacích také existuje politika, která je zaměřená na stagnující manažery (Armstrong, 2007, s. 336). To jsou ti manažeři, kteří se dostali relativně daleko, ale už nepostupují dále. Někteří z nich se s tímto faktem smíří a pracují efektivně dál, pro jiné může být tato situace frustrující a stanou se neproduktivními. V rámci této politiky by měly být stanoveny postupy, které dají kariéře manažerů nový směr a podnětnou práci, která bude na stejné úrovni a nemusí se nutně jednat o povýšení v rámci hierarchie organizace. V některých politikách může být také stanoveno, že tito pracovníci by měli začít novou kariéru v jiné organizaci. V takovém případě jim bývá nabídnuto kariérní poradenství a outplacement.

Politika řízení kariéry má své cíle jak z hlediska samotných pracovníků, tak z hlediska organizace (Armstrong, 2007, s. 335). Je potřeba pracovníky vést, podporovat a motivovat, aby mohli realizovat svůj potenciál a dosáhnout takového úspěchu v kariéře, který odpovídá jejich aspiracím a talentu. Dále je vhodné dát pracovníkům příslib, že bude dodržen plán takového vzdělávání a získávání zkušeností, které jim poskytnou nové znalosti a dovednosti, které odpovídají jejich schopnostem a kterých můžou dosáhnout. Z hlediska organizace je cíl politiky jediný a jasný, a to plnit tuto politiku, čímž bude zajištěn dostatek schopných pracovníků a udržováno jejich potřebné množství.

Politiku řízení kariéry v organizaci definuje i časové zaměření, zda se organizace orientuje na současnost či preferuje budoucnost a má dlouhodobé plány kariéry (Kocianová, 2007, s. 147). Ty organizace, které se zaměřují na současnost, pak v případě potřeby jednají operativně a čerpají z vnitřních i vnějších zdrojů. Na druhé straně jsou organizace, které mají dlouhodobé plány kariéry a strukturované systémy řízení kariéry. Pracovník je v takovém případě umisťován podle předem stanovených programů na základě hodnocení výkonu a pracovního potenciálu. Kocianová (2007, s. 147) dále uvádí zlatou střední cestu v přístupu k řízení kariéry. Ta je v organizacích, které jsou v tomto směru flexibilní, to znamená, že se orientují nejen na současné potřeby, ale zabývají se i dlouhodobými plány a rozvojem svých pracovníků, které tak do jisté míry připravují na postup.

V politice řízení kariéry jsou zakotveny postupy pro plánování kariéry, plánování následnictví, audit talentu, posouzení výkonu a potenciálu, prognózu nabídky a poptávky a v neposlední řadě i pro programy rozvoje (Armstrong, 2007, s. 336).

5.6 Kariérové intervence

Pracovníci organizace, kteří jsou zodpovědní za řízení kariéry, musí znát metody a nástroje, kterými lze tuto koncepci realizovat. Kariérové intervence vymezuje Bělohlávek (1996, s. 292) jako „aktivity (plánování, nábor, výběr atd.), které vedou k harmonickému rozvoji lidských zdrojů“.

Arnold (2007, s. 552-553) uvádí šestnáct intervencí řízení kariéry v organizaci. Patří sem *oznámení interních volných míst*, které je včetně popisu práce a požadavků na zkušenosti a kvalifikaci. Dále jsou *to cesty kariéry*, což jsou informace pro pracovníky o posloupnostech zaměstnání, kompetencích, které si můžou v organizaci osvojit nebo o možnostech přesunů mezi odděleními. Patří sem i tzv. *kariérní pracovní sešity*, které obsahují otázky a cvičení, díky nimž se dají zjistit silné a slabé stránky jedince, příležitosti v kariéře a identifikace kroků pro dosažení stanovených cílů. Dále jsou to *workshopy* o plánování kariéry, kde je dán prostor pro diskuzi, zpětnou vazbu nebo pro informace o organizaci a její strategii. Obsahem workshopů můžou být i psychologické testy. Další intervencí je řízení kariéry pomocí *počítačové podpory*, kterou tvoří různé softwary, které pomáhají ohodnotit dovednosti, zájmy a hodnoty pracovníků. Můžou být pro organizaci užité na míru. Důležitým je i *poradenství* pro jednotlivce, které provádí interní či externí poradci nebo vyškolení linioví manažeři. Dalším bodem je *školení* a příležitosti pro vzdělávání, finanční podpora a rozdělení kurzů v organizaci a mimo ni tak, aby se pracovníci měli možnost vzdělávat nebo prohlubovat svoje znalosti v konkrétních oborech. S tím úzce souvisí *plány osobního vývoje* (personal development plans-PDS), které dávají návod, jak by se konkrétní pracovník měl dále rozvíjet a kterým směrem se rozvoj bude dále ubírat. Mohou být vytvořena střediska *činnosti kariéry*, v nichž jsou poskytovány informace formou odborné literatury, videa, odborných softwarů či poradenstvím. Další volbou mohou být *centra rozvoje*, kde jsou pracovníci hodnoceni na základě výkonu pomocí cvičení a testů. Centra rozvoje se soustředí především na identifikaci silných a slabých stránek pracovníka za účelem

jeho dalšího rozvoje. Další intervence může být formou *instruktážních programů*, kde jsou mladší pracovníci organizace připojováni k těm starším pracovníkům, kteří mají roli rádce a ochránce. *Koučování* zahrnuje individuální poradenství, které směřuje k vyrovnání se s problémy v práci a pokud možno i mimo ní, může se podobat instruktáži. Dále je to úspěšné *plánování*, jehož cílem je identifikace schopných pracovníků, kteří v budoucnu zaujmou důležité pozice v organizaci. Jsou vystaveni praxi, která je na to vhodně připraví. Další formou je *přidělení práce* nebo *rotace práce*, kdy dobré plnění úkolů pracovníkovi zajišťuje zaměstnání i v budoucnu a organizace má prospěch z adaptability svých pracovníků. Předposlední uvedenou formou je *převedení*, které zahrnuje většinu intervencí, které jsou zmíněny výše. V neposlední řadě sem můžeme zařadit i *dočasné převedení*, což je situace, kdy pracovníci dočasně pracují v jiné části organizace nebo v úplně jiné organizaci.

Některé z výše uvedených intervencí, jako je například instruktáž, školení nebo centra rozvoje, se používají spíše pro podporu sebevývoje než pro řízení kariéry. Není ani vhodné ani žádoucí, aby byly všechny tyto intervence používány v organizaci ve stejnou dobu. Účel intervence řízení kariéry musí být jasně definován (Arnold, 2007, s. 552).

6 Talent management

Tato koncepce je relativně nová, objevila se až v roce 2000. V dostupné literatuře se většinou tato oblast objevuje pod pojmem *řízení talentů* (Armstrong, 2007, s. 327).

Řízení talentů vychází z obratu „*válka o talenty*“, anglicky pak *War for Talent*. Tento pojem byl poprvé použit v článku amerického časopisu Fast Company v červenci roku 1998. Původně to byl název zprávy z výzkumu společnosti McKinsey & Co., jehož se účastnilo na 77 společností a téměř 6000 manažerů a vedoucích (Fishman, 1998). Název zprávy vycházel z toho, že ve sledovaných firmách na konci devadesátých let se často objevoval problém se získáním a udržením si kvalifikovaných a schopných pracovníků s velkým potenciálem, tedy s udržením si talentů v organizaci.

Často si lidé mylně pod pojmem řízení talentů představují, že se týká jen klíčových lidí, tzv. high flyers, kteří směřují k nejvyšším řídicím funkcím (Armstrong, 2007, s. 327).

Výrazem talent můžeme označit pracovníka s vysokým potenciálem, který má předpoklad pro další rozvoj a profesní růst v nových oblastech a zároveň je to ten, jehož podíl na výkonnosti organizace je vyšší než požadovaný a hodnoty, které vytváří, přesahují očekávání (Veselá, 2009).

Koubkova (2008, s. 29) definice řízení talentů zní takto: „používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti a bude potřebovat i v budoucnosti. Cílem je zajistit tok talentů a uvědomovat si, že talenty jsou hlavním zdrojem organizace.“ To v podstatě znamená zabývat

se rozvíjením a dalším vzděláváním pracovníků v organizaci a zároveň mít k dispozici databázi jak externích, tak interních kandidátů, ze které může organizace čerpat v případě potřeby.

O'Reilly a Pfeffer (in Armstrong, 2007, s. 327) říkají, že organizace, které se řídí touto koncepcí, kladou příliš velký důraz na lidi z vnějšího prostředí a podceňují talenty, které u nich pracují. Pfeffer doplňuje, že často jsou efektivnější týmy lidí než soubor talentovaných pracovníků.

V organizacích může mít talent management podobu tzv. talent poolu (Conrad, 2009). Ten tvoří skupina vybraných pracovníků, talentů, kteří budou připravováni pro zodpovědnější a vyšší pozice. Cesty, jak vybrat ty správné zaměstnance, jsou dvě. Buď mohou být zaměstnanci nominováni svými vedoucími, nebo mohou být použity objektivní hodnotící a výběrové metody jako jsou assessment centra či 360° zpětná vazba. Určitě je potřeba vzít v úvahu také dosavadní průběh kariéry.

Pokud je organizace vedena podle konceptu řízení talentů, v jednotlivých personálních činnostech se nic nemění. Jde jen o pečlivost a přesnost obzvláště při výběru, vzdělávání a rozvoji pracovníků (Koubek, 2008, s. 29).

Řízení talentů má několik složek a důležité jsou vztahy mezi nimi. Armstrong (2007, s. 328-330) jmenuje tyto složky: *strategie zabezpečování talentů*, což je podnikový plán, *politika a programy získávání a stabilizace talentů*, *audit talentů*, který identifikuje talenty a tím tvoří základ pro plánování a rozvoj jejich kariéry a analyzuje rizika odchodu dále je to *vytváření role*, která musí nabízet odpovědnost, podnětnost, autonomii a flexibilitu, *řízení vztahů s talenty*, tedy možnost vyjadřovat se a růst, dalšími složkami pak jsou *řízení pracovního výkonu*,

celková odměna, která má podobu peněžní i nepeněžní, *vzdělávání a rozvoj*, *řízení kariéry*.

Pojem *skvělé pracoviště* je úzce spjat s tímto tématem. Znamená to takovou organizaci, kde chtějí lidé pracovat a zůstat v ní. Listy Sunday Times a Financial Times se zabývaly kritérii nejlepšího pracoviště. Některá z nich jsou například osobní růst, pohoda, bezprostřední kolegové, udržení rovnováhy mezi prací a rodinou (Armstrong, 2007, s. 330-331).

V rámci talent managementu je využíváno mnoha metod, jako například rotace práce, různé stáže, účast na projektech (Hroník, 2007, s. 115).

6.1 Trendy talent managementu

Thorne a Pellant (2007, s. 118-119) se zabývají tím, jaké trendy se očekávají v rozvoji talentů. Rozhodně nevymizí potřeba vyhledávání a rozvoje talentů. Organizace se musí stále častěji přizpůsobovat flexibilnějším systémům a způsobům práce, dávat vysoké odměny za vysoký výkon a výsledky, čímž by nastala situace, že lidé stráví v kanceláři méně času a budou více produktivní. Dnešní mladí lidé jsou velmi podnikaví a sebejistí. Organizace se musí co nejvíce zaměřit na nábor talentů, zajistit pozitivní vliv oddělení lidských zdrojů na řídicí strukturu organizace a také zajistit schopné a nadané lidi pro koučování. V případě, že některý z talentovaných pracovníků odešel, je dobré s ním stále zůstat ve spojení a tím si rozvíjet síť dalších kontaktů.

Mnoho firem se snaží o zavádění postupů, jak s talenty pracovat, jak je rozvíjet, ale úspěch se dostaví jen v případě, že hodnoty organizace odpovídají hodnotám jednotlivců. Aby byl talent management v organizaci úspěšný, musí být podporován od nejvyšších řídicích míst až po nově přijaté pracovníky. Velmi důležitá je také podpora samotného vedoucího talentovaného pracovníka a to, jaký

mají mezi sebou vztah. Nelze určit jeden účinný postup, jak talenty rozvíjet, protože každá organizace je specifická a má jiné požadavky a podmínky pro tuto činnost, ať už se jedná o počet pracovníků v organizaci, jejich kvalifikaci a odbornost nebo o finanční zdroje. Vždy je ale důležité, aby talent management nebyl příliš široký a obecný a zaměřoval se především na jednotlivce.

Poradenstvím v talent managementu se zabývají i konzultantské společnosti, jako je například Deloitte, Hudson nebo Hay Group. Většinou nabízejí své služby v podobě development center. Výsledky těchto aktivit pak pomáhají personalistům ve spolupráci s konzultanty nastavit kariérové plány, plány následnictví a podobně, kterou jsou vytvořeny přímo pro konkrétní organizaci.

7 Řízení kariéry ve společnosti Škoda Auto

Názorným příkladem společnosti, která se zaměřuje na kariéru a rozvoj svých pracovníků je mladoboleslavská automobilka Škoda Auto. Počátky firmy se datují do roku 1895, kdy začali Václav Laurin a Václav Klement, vyrábět vlastní jízdní kola pojmenována Slavia. V roce 1899 zahájil podnik Laurin & Klement výrobu motocyklů a v roce 1905 pak i výrobu automobilů. Společnost je od 16. dubna 1991 součástí koncernu Volkswagen AG, který má ambice stát se v nejbližších letech největším producentem automobilů na světě (Škoda Auto, 2011).

V současné době v organizaci pracuje přibližně 23 tisíc pracovníků, včetně těch agenturních, v závodech v Mladé Boleslavi, Vrchlabí a Kvasínách (Portál pro zaměstnance Škoda Auto, 2011a).

Ve společnosti Škoda Auto je v rámci oblasti Řízení lidských zdrojů útvar Rozvoj lidských zdrojů, který je zodpovědný za vytvoření a dodržování mise, vize a kontinuálního vývoje strategie Rozvoje lidských zdrojů, která úzce navazuje na strategii Řízení lidských zdrojů Škoda auto a koncernu Volkswagen AG.

Tento útvar schvaluje analýzu potřeb, koncepci a následný plán všech diagnostických, poradenských a rozvojových aktivit napříč všemi cílovými skupinami, odborně spolupracuje na výběru dodavatelů pro diagnostické nástroje rozvojové aktivity.

Mezi hlavní činnosti útvaru Rozvoje lidských zdrojů patří analýza potřeb, koncepce, plánování, realizace a vyhodnocení níže uvedených oblastí:

- Kariérové poradenství
- Analýza potenciálu

- Nadodborná příprava
- Technická příprava
- Odborná příprava
- Poradenství

(Portál pro zaměstnance Škoda Auto, 2011b)

Tyto činnosti zajišťují v rámci útvaru čtyři oddělení, a to Analýza potenciálu, Nadodborná příprava, Technická příprava a oddělení Odborné a organizační podpory.

Oddělení Technické přípravy se zabývá odbornými oblastmi, jako je autoelektrika, elektrotechnika, hydraulika, pneumatika či modelování a tvorba výkresové dokumentace za podpory počítače v několika různých programech. Dále toto oddělení zajišťuje odbornou přípravu svářečů ke zkouškám podle evropských norem (Portál pro zaměstnance Škoda Auto, 2011c).

V rámci oddělení Odborné a organizační podpory probíhá také jazyková příprava, na kterou je ve společnosti kladen velký důraz. Výuka probíhá buď individuálně, v malých skupinách (4-5 účastníků) nebo ve velkých skupinách (7-13 účastníků). Oddělení také jasně definuje, kterým pracovníkům náleží jaký typ výuky, dle postavení v hierarchii společnosti a také v závislosti na tom, jak často cizí jazyk používají při práci. Společnost nabízí kurzy pro tyto jazyky: anglický, německý, český, ruský, čínský, španělský, francouzský, italský a arabský (Portál pro zaměstnance Škoda Auto, 2011d).

7.1 Analýza potenciálu ve Škoda Auto

Analýzu potenciálu v rámci společnosti zastřešuje stejnojmenné oddělení. Sami pracovníci tohoto oddělení se zabývají i tvorbou metodik u všech jimi nabízených produktů (Portál pro zaměstnance Škoda Auto, 2011e). Výjimku tvoří

Assessment Center Management a Licence k vedení. Ty jsou předem vytvořeny tak, aby byly v souladu s koncernovou metodikou Volkswagen.

Licence k vedení je nástroj pro personální rozvoj těch pracovníků, kteří budou pověřeni vedením tří a více lidí a cílem je poskytnout soubor vhodných nástrojů pro personální práci. Obsahem programu jsou jak skupinové tak individuální úkoly, které probíhají dva dny při počtu deseti účastníků. Na závěr se stanovuje hodnocení úspěš, úspěš s podmínkou či neúspěš.

Oddělení realizuje výběrová řízení formou *Assessment Center* pro cílové skupiny managementu, mistrů, týmových koordinátorů a trainees. Pro cílovou skupinu *management* trvá AC nejdéle, a to tři dny, s deseti kandidáty. AC pro *mistry* je rozvrženo do dvou dnů, účastní se ho pět kandidátů a podmínkou je absolvovaný Nominační rozhovor a ukončený Základní mistrovský program. Pro *týmové koordinátory* je AC v jednom dni s pěti účastníky a v případě, že je výsledkem hodnocení neúspěš, nesmí tento zaměstnanec vykonávat pozici týmového koordinátora. Cílem AC *trainee* je výběr kandidátů do jednoletého adaptačního Trainee programu (viz 7.3), který je určen absolventům vysokých škol. AC trvá jeden den a účastní se ho pět kandidátů.

Formou *Nominačních rozhovorů* probíhá poradenství kariérového růstu. Slouží především pro ověření splnění základních předpokladů pro pozice v managementu před konáním Assessment Centra nebo pro zařazení zaměstnance do Základního mistrovského programu.

Další činností oddělení jsou *Development Centra*. Ty slouží jako podpora a poradenství pro vedoucí zaměstnance organizace v personálním rozvoji jejich podřízených a také v rozvoji talentovaných studentů vysokých škol. Development centrum trvá jeden den za účasti pěti kandidátů a bývá realizováno pro kandidáty

do AC management, mistry či studenty vyšších ročníků technických nebo ekonomických vysokých škol, kteří jsou zařazeni do tzv. Student's Clubu Škoda Auto (viz 7.4).

Oddělení se také zabývá *tréninkem pozorovatelů* pro Assessment a Development Centra a tréninky personálních poradců. Trénink pozorovatelů assessment center trvá, dle typu AC, jeden až dva dny při účasti deseti až dvanácti kandidátů. Pozorovatelé začínají na AC Trainees a po odsouhlasení členem představenstva dané oblasti se mohou posunout do role pozorovatelů pro AC managementu. Pozorovatelé pro AC mistrů jsou odborníci, které nominuje vedoucí útvaru ve výrobě.

V neposlední řadě oddělení zajišťuje zprostředkování *individuálního koučování* pro management a řídicí pracovníky v oblasti osobního rozvoje, vedení porad, řešení nestandardních situací, vedení projektů, vztahů na pracovišti nebo vedení a řízení zaměstnanců. Doporučený rozsah koučování je 10-15 hodin.

Feedback 360° je určen manažerům, kteří mají minimálně jednoletou praxi. Tato zpětná vazba probíhá dva měsíce. Výstupem tohoto hodnocení je koučovací rozhovor, kde jsou objasněny výsledky feedbacku.

7.2 Nadodborná příprava ve Škoda Auto

Nadodborná příprava ve společnosti podporuje růst všech zaměstnanců a rozvíjí jejich klíčové kompetence v souladu s potřebami firmy Škoda Auto (Portál pro zaměstnance Škoda Auto, 2011f). Nabídka programů a aktivit je rozdělena podle cílových skupin management, kandidáti do managementu, kandidáti do assessment center, koordinátoři, trainees, mistři, týmoví koordinátoři a nabídka pro všechny zaměstnance společnosti. Většina seminářů je pak doplněna ještě e-learningovým seminářem.

Pro management a kandidáty do managementu jsou kurzy rozděleny na povinné a doporučené, které vždy odpovídají aktuálním požadavkům managementu. Oddělení vždy nabízí pro tuto cílovou skupinu kurz mentorinku a také akce šité na míru pro jednotlivé útvary.

Pro kandidáty do Assessment center jsou určeny kurzy zaměřené na vedení a řízení týmu, řešení problémů a podobně. Součástí je také možnost stát se členem projektového týmu. Další rozvojovou aktivitou je tzv. Q-koncept, který probíhá prostřednictvím pobytu u obchodníka v České republice nebo v Německu. Tento koncept je realizován vždy, když se na trh zavádí nový model.

Vzdělávací akce pro koordinátory jsou zaměřeny především na interní komunikaci.

Pro trainees je vytvořena série seminářů, které jsou pro ně povinné. Zaměřují se především na rozvoj sebereflexe, komunikace a spolupráce, technik prezentace a projektového myšlení. Pro mistry a týmové koordinátory jsou kurzy povinné a doporučené, které jsou v souladu s aktuálními požadavky na danou pozici.

Všichni zaměstnanci společnosti Škoda Auto pak mají možnost zúčastnit se seminářů v rámci tzv. *Arény příležitostí*. Jejich účast je podmíněna doporučením vedoucího. Důraz je kladen na témata jako je komunikace, stres, interkultura, projektový management, pozitivní myšlení nebo spolupráce.

7.3 Trainee program

Trainee program je jednoletý adaptační a rozvojový program, který je určen absolventům, vysokých škol magisterského stupně studia, a to především technického nebo ekonomického zaměření. Cílem programu je vytvoření databáze talentů, kteří mají odborný či manažerský potenciál. Je nastaven tak, aby odpovídal

aktuálním potřebám společnosti a tím získával a rozvíjel mladé specialisty pro jednotlivé odborné oblasti ve společnosti (Portál pro zaměstnance Škoda Auto,2010a).

Úspěšný kandidát musí projít předvýběrem, telefonickým interview, osobním pohovorem a online testováním (osobnostní dotazník a jazykový test z anglického či německého jazyka). Posledním kolem výběrového řízení je jednodenní Assessment Centrum. S vybranými kandidáty je pak uzavřena pracovní smlouva na dobu určitou, na jeden rok. Jsou zařazeni do cílové odborné oblasti, která odpovídá jejich profilu a preferencím v souladu s požadavky jednotlivých oblastí. Trainee program startuje dvakrát do roka a to v březnu a v září. Po jeho skončení je s traineem sepsána smlouva na dobu neurčitou s cílovým útvarem.

Program je rozdělen do dvou souběžných sfér, a to na Training On the Job a Training Off the Job-Networking. Do první části Training On the Job spadá dvoutýdenní pobyt ve výrobě ihned po nástupu. Následuje tříměsíční pobyt v cílové oblasti, tříměsíční rotace mimo cílovou oblast, zahraniční stáž, která je v rozsahu jeden až tři měsíce a program uzavírá pobyt u obchodníka. Training Off the Job-Networking obsahuje úvodní setkání, semináře a školení, společná setkání Trainees z celého koncernu Volkswagen, Trainee ples, spolupráci s vysokými školami, projektovou práci a samozřejmě jazykovou přípravu.

Trainees jsou ve společnosti prezentováni jako mladé dynamické osobnosti, které úspěšně prošly náročným Assessment Centrem, mají motivaci se dále rozvíjet a jsou potenciálem pro danou odbornou oblast.

Pro Trainees je připraven vzdělávací program, kde se můžou zdokonalit po odborné i nadodborné stránce, během roku se seznámí v širším rozsahu s fungováním společnosti Škoda Auto a s fungováním oddělení, ve kterém jsou.

Přínosem pro každého účastníka tohoto programu je také získání mnoha kontaktů, které plynou ze zařazení do tohoto programu. Pro absolventy vysokých škol je Trainee program velkou příležitostí. Mnoho firem vyžaduje po absolventech praxi v oboru, která některým z nich chybí. Tento program ji prvotně nevyžaduje. Další výhodou je, že téměř všem Trainees je po absolvování programu nabídnuta pozice v rámci Škoda Auto.

7.4 Students' Club

Tento program je určen vybraným studentům vysokých škol, kteří jsou ve Škoda Auto na praktikantském či diplomantském pobytu (Portál pro zaměstnance Škoda Auto, 2010b). Cílem programu je podpora a rozvoj talentovaných studentů v souladu s jejich možnou uplatnitelností ve společnosti.

Počet členů této studentské talentbanky je padesát. Nominování probíhá jednou ročně v návaznosti na udělování stipendií. Členem se může stát praktikant či diplomant, který má potenciál pro další rozvoj, působí minimálně dva měsíce ve společnosti, prokázal během praxe aktivní přístup, byl nominován a kladně ohodnocen vedoucím praxe a zároveň prošel Development centrem.

7.5 Global assignment

Společnost Škoda Auto neustále rozšiřuje svoje aktivity v zahraničí. K tomu, aby byla ve světě úspěšná, potřebuje nejen špičkové produkty, ale i odborníky, kteří mají přehled o světových trendech a o specifikách jednotlivých trhů a zemí. Jedním z důležitých nástrojů pro osobní profesní rozvoj ve Škoda Auto je v současné době zahraniční výjezd, neboli Global Assignment. Zaměstnanec je vyslán na místo, které je jednak přínosem z hlediska jeho odborného rozvoje a kde na druhé straně bude i on přínosem pro společnost.

Zahraniční výjezd představuje významný prvek úspěšného rozvoje managementu v rámci celého koncernu a efektivní nástroj pro předávání know-how uvnitř koncernu Volkswagen. Výjezd se proto uskutečňuje na základě koncernových pravidel.

Prvním krokem pro každého zájemce o výjezd je rozhovor s přímým nadřízeným, v němž je třeba vyjasnit si, o jakou pozici a kde, má daný zaměstnanec zájem. V mnoha případech projeví o konkrétního zaměstnance zájem partnerská oblast v zahraničí na základě dobrých osobních zkušeností a úspěšné spolupráce.

Zahraniční výjezd je významným prvkem v kariéře i osobním životě každého zaměstnance, který se pro něj rozhodne. Při rozhodování o výjezdu je třeba důkladně zvážit všechny aspekty pracovní i osobní tak, aby výjezd skutečně přinesl maximální užitek jak zaměstnanci samotnému, tak společnosti.

Global Assignment v zásadě znamená, že vysílaný zaměstnanec se na předem stanovenou dobu přesune do jiné koncernové společnosti a to na základě pravidel a podmínek přesně stanovených jeho vysílací smlouvou.

Kategorie Global Assignments jsou v rámci celého koncernu stejné a to Short term Assignment, Long Term Assignment a IPD program (Portál pro zaměstnance Škoda Auto, 2011g).

Short Term Assignment, neboli krátkodobý výjezd, se v zásadě používá v případě zvláštních projektů a předávání vědomostí. Délka Short Term Assignment se pohybuje mezi čtyřmi a patnácti měsíci. Během výjezdu může být zaměstnanec buď vyňat z aktivního stavu zaměstnanců a uzavře smlouvu s hostitelskou společností, nebo dojde pouze ke změně smlouvy a tak zůstává zaměstnanec

aktivním v rámci Škoda Auto. I v případě placení nákladů jsou dvě varianty. Náklady hradí buď pouze hostitelská společnost, nebo se náklady dělí mezi hostitelskou a vysílající společnost. U krátkodobých výjezdů není podporován pobyt rodiny. Před výjezdem se koná interkulturní seminář, který zaměstnance seznámí s kulturou, pracovními i mimopracovními podmínkami dané lokality a podá o ní další informace.

Pro strategické, většinou manažerské, pozice v rámci koncernu a v případech, kdy není k dispozici vhodný místní kandidát, se používá *Long Term Assignment*, neboli dlouhodobý výjezd. Standardní Long Term Assignment trvá obvykle od tří do pěti let, minimum je však šestnáct měsíců. Kompletní náklady vysílání hradí hostitelská společnost. Po dobu vyslání je zaměstnanec vyňat z aktivního stavu zaměstnanců ve Škoda Auto a objeví se v organizační struktuře hostitelské společnosti. Při tomto výjezdu je podporován i doprovod rodiny, včetně zajištění docházky do školky či do školy. Před výjezdem je organizován Pre-Assignment Trip na pět až osm dní pro zaměstnance a partnera/ku, který slouží k výběru ubytování, školy a orientaci v novém prostředí. Samozřejmostí je i zde interkulturní seminář, který se koná před výjezdem.

Dalším typem výjezdu je tzv. *IPD program*, který je součástí programu profesního rozvoje International Professional Development, jehož cílovou skupinou jsou zaměstnanci s vysokým potenciálem profesního růstu, jako je například specialista nebo koordinátor. IPD program by měl být spojen se specifickým projektem, nebo úkolem. Doba trvání tohoto programu je zpravidla šest až patnáct měsíců. Během IPD programu je zaměstnanec nadále v organizační struktuře domovské společnosti. Náklady na výjezd jsou děleny mezi odborné oblasti domovské a hostitelské společnosti. Cílem IPD programu je nejen profesní rozvoj zaměstnance samotného, ale i posilování vazeb v rámci koncernu. U IPD programu mají na výjezdu zájem obě strany, vyjíždějící zaměstnanec i společnost a obě strany

tedy nesou náklady výjezdu. Zaměstnanec se hlásí na IPD výjezd s tím, že jde o investici do jeho vlastní profesní budoucnosti.

7.5.1 Reintegrace

Jedním ze základních předpokladů pro úspěšné pokračování kariéry zaměstnance po návratu z výjezdu je úspěšná reintegrace. Výjezd do zahraničí by měl každopádně posílit předpoklady zaměstnance pro další profesní rozvoj ať už v rámci značky Škoda Auto, tak v rámci celého koncernu. Proto společnost zaručuje vyjíždějícím zaměstnancům po návratu nástup na místo minimálně stejné úrovně, z jakého vyjížděli.

Je však třeba si uvědomit, že příležitosti, které se po návratu zaměstnanci nabídnou, budou do značné míry záviset na jeho výkonech během výjezdu a na tom, jak během výjezdu využil všechny možnosti svého profesního rozvoje. Lze v každém případě říci, že úspěšná reintegrace začíná výběrem vhodného kandidáta a jasnou představou o přínosu výjezdu pro jeho další profesní rozvoj.

Pokud není dohodou stanoveno jinak, předpokládá se, že se zaměstnanec navrátí po ukončení výjezdu do mateřské společnosti. Efektivní reintegrace zaměstnance do společnosti na konci výjezdu představuje úkol, na jehož úspěšném splnění se musí podílet jak zaměstnanec sám, tak společnost. Důležité je i to, aby zaměstnanec během výjezdu udržoval kontakt s vysílající společností, tedy s vlastním útvarem a oddělením Péče o české zaměstnance vysílané do zahraničí. Je také potřeba v dostatečném časovém předstihu prodiskutovat vše, co je pro úspěšný návrat třeba.

Pokud výjezd proběhne úspěšně, poskytne společnost Škoda Auto zaměstnanci veškerou podporu pro to, aby jeho reintegrace proběhla podle jeho představ. Výjezd pak bude pokládán za úspěšný, pokud měl tento zaměstnanec, tzv.

Global Employee, dobré pracovní výsledky až do konce trvání jeho výjezdní smlouvy.

7.5.2 Wanderjahre – praxe v zahraničí

Wanderjahre je koncernový projekt, který podporuje kariéru zaměstnanců. Je realizován formou mezinárodní praxe v rámci koncernu Volkswagen (Portál pro zaměstnance Škoda Auto, 2010c). Je určen pro všechny zaměstnance, kteří mají maximálně pět let profesních zkušeností, absolvovali studium spojené s praxí a patří mezi tzv. tarifní zaměstnance. Pracovní pobyt je v délce šest až osmnáct měsíců a účastník projektu zůstává i nadále zaměstnancem vysílající společnosti. Na výdajích se účastní jak vysílající tak hostitelská společnost.

Cílem je další rozvoj zaměstnance, podpora globality koncernu Volkswagen, zvyšování kvalifikace a zdokonalení jazykových schopností.

7.6 Vlastní analýza

Ve společnosti Škoda Auto je kladen velký důraz na rozvoj všech pracovníků a především těch talentovaných. Dalo by se tedy říci, že organizace uplatňuje koncept talent managementu v tom smyslu, jak je uváděn v této práci, tedy jako vzdělávání a rozvoj pracovníků s potenciálem rozvoje. Na základě tohoto rozvoje a výsledků z jednotlivých aktivit, ať už je to assessment/development centrum, Feedback 360° nebo koučink, je následně doporučen postup pracovníka a jeho další vývoj. Tento proces u pracovníků vzbuzuje důvěru k rozvojovým aktivitám, a proto ocenění, pokud se jich můžou zúčastnit. Nejsou to činnosti, které jsou zrealizovány, aby mělo oddělení nějakou náplň práce, a následně se s výsledky nic neděje, jak tomu může někdy být. Proces má svůj smysl a velký význam pro organizaci.

Trainee program je ve společnosti úspěšný a oblíbený. Vedoucí v jednotlivých útvech organizace rádi přijímají trainees do svého týmu. Pravdou

ale je, že za tři měsíce pobytu v jednom útvaru trainee ve skutečnosti nezíská příliš detailní přehled o činnostech a fungování útvaru. To je způsobeno i jednotlivými školeními a akcemi, které v rámci trainee programu probíhají a jsou bezesporu zajímavé a přínosné. Velkým benefitem jsou dle mého názoru zahraniční stáže. Ty přináší mnoho nových zkušeností a poznatků. Na jiných pracovních pozicích, které jsou taktéž určeny absolventům vysokých škol, rozhodně není pobyt v zahraničí samozřejmostí.

Téměř na každém oddělení ve společnosti se můžeme setkat s praktikanty. I je vedoucí vítají na svých pracovištích. Přesto, že praktikanti nedostávají přístupy do firemních databází a systémů, jsou pro své kolegy přínosem. Jsou totiž přijímáni na základě vytvoření projektu, který je v souladu s cíli oddělení a aktivně se na tomto projektu podílejí. Pokud je praktikantský pobyt dlouhodobý, smysluplný a vedoucí se praktikantovi náležitě věnuje, tak má pro studenta samotného velký přínos. Získá kontakty, přehled o společnosti a setká se s praxí. Ve většině případů tomu tak naštěstí je. Nezřídka se pak stává, že po dokončení studia je praktikantům nabídnuta pozice v rámci daného oddělení. To má samozřejmě oboustranný přínos, protože vedoucí a kolegové znají schopnosti praktikanta a naopak on sám má bližší představu o práci, která ho čeká a o fungování oddělení.

Stále více populárními a žádanými jsou ve Škoda Auto global assignmenty. Společnost se neustále rozrůstá a s tím rostou i možnosti a nutnost zahraničních výjezdů. Organizace těchto pobytů je na opravdu vysoké úrovni a nic není zanedbáno. Pracovníci jsou na výjezd dobře připraveni a seznámeni s podmínkami a kulturou své destinace. Během pobytu bývají v častém neformálním kontaktu s kolegy doma, a tak ani neztrácí přehled o dění ve svém původním oddělení. Pravdou zůstává, že rodinní příslušníci nejsou vždy ze zahraničního výjezdu nadšeni. Přesto, když se vrátí zpět do České republiky, hodnotí výjezd víceméně

kladně i ze své strany. Organizace o ně pečuje a je jim nápomocna ve všech ohledech a problémech, které se na zahraničním výjezdu vyskytnou.

Celkově hodnotím oblast řízení kariéry a všeho, co se ji týká, ve společnosti kladně. Je to velká a moderní společnost, která si velmi dobře uvědomuje, že lidé a jejich rozvoj jsou podstatou celého úspěchu.

8 Závěr

Profesní kariéra je nedílnou součástí celého života ekonomicky aktivního obyvatelstva. Pro každého má jiný význam a důležitost. Kariéra a její řízení je samozřejmě odlišná u řídících a řadových pracovníků a vždy je jedinečná. Uvedené teorie a typologie týkající se profesní kariéry dávají možnost pochopit její kontext a význam jak ve vztahu k organizaci, tak ke každému jednotlivému pracovníkovi.

V minulosti byla kariéra pracovníka především v rukou organizace a to i proto, že někteří lidé pracovali za život v jedné nebo dvou různých organizacích. Současná doba je typická podílením se a aktivitou pracovníka na budování své kariéry. Při osobním rozvoji pracovníka je potřeba brát zřetel na jeho hodnoty, postoje potřeby, cíle a také možnosti. Pracovník by měl mít kontrolu nad vývojem své kariéry a dokázat zhodnotit, zda probíhá podle jeho představ a vytyčených cílů a v reálném časovém horizontu. V případě rozporu, by se měl zamyslet nad tím, co je potřeba změnit. S průběžným prohlubováním znalostí a dovedností pak roste i jeho zaměstnatelnost i flexibilita a v případě ztráty zaměstnání by měl lépe najít novou pracovní příležitost na pracovním trhu.

Stále má ale organizace hlavní roli ve vývoji kariéry, protože to ona dává svým pracovníkům možnost rozvíjet se a dále se vzdělávat a tím si vlastně své pracovníky přizpůsobuje tak, aby dosáhla svých cílů. Pracovníci by měli být obeznámeni s metodami a nástroji, které jsou používány pro řízení kariéry, dále také se směřováním organizace i s potřebami v oblasti lidských zdrojů, které budou v blízké době potřeba. Dobrá organizace umí využít naplno potenciálu svých pracovníků

Často se určitě v praxi můžeme setkat s přístupem, kdy příslušné oddělení lidských zdrojů je aktivní směrem k pracovníkům organizace, pořádá různá školení,

sbírá informace o pracovnících s cílem vytvořit plány kariéry či následnictví nebo se snaží pracovat s talenty. Výsledek je ale nulový a z rozvojových aktivit nejsou žádné výstupy. A když ano, tak se s nimi dále nepracuje. Tento přístup je určitě špatný, organizaci nic nepřináší a vyčerpá poměrně mnoho finančních prostředků. Pracovníci zároveň ztratí důvěru k těmto rozvojovým aktivitám a nebudou se chtít těch příštích účastnit.

Pracovníci organizace, v jejichž kompetenci je řízení kariéry, by rozhodně měli znát teorie, typologie, postupy a doporučení, která jsou uvedena v této práci a především je důsledně uplatňovat v praxi. I samotný jedinec, který chce ve své kariéře něčeho dosáhnout a má představu o jejím průběhu, by si měl sám naleznout cestu, jak k cílům dojít. K tomu může pomoci zjištění svého kariérového typu, prostředí, které mu pro práci vyhovuje a zda je pro něj důležitější vnitřní uspokojení z vykonané práce nebo prestiž, majetek či uznání ostatních.

Uvedený přístup společnosti Škoda Auto ke kariéře a pracovníkům je dobrým příkladem toho, jak by měla tato oblast v organizaci fungovat. Samozřejmostí je, že takto rozsáhlý koncept lze uplatňovat jen v podobně velkých organizacích. Neznamená to ale, že v malých organizacích mají pracovníci menší prostor a možnosti ke svému rozvoji a k budování kariéry. V každé organizaci budou přístupy a zvolené metody odlišné a v ideálním případě „ušité“ organizaci na míru.

9 Soupis bibliografických citací

ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARNOLD, John; SILVESTR, Joanne, PATTERSON, Fiona aj. 2007. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. 1. vyd. . Brno : Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

BARTONÍČKOVÁ, Monika. 2007. *Kariérový koučink*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2007. 308 s. ISBN 978-80-86851-51-8.

BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1998. 557 s. ISBN 80-85943-57-3.

BĚLOHLÁVEK, František. 1994. *Osobní kariéra*. 1. vyd. Praha : Grada, 1994. 108 s. ISBN 80-7169-083-X.

BĚLOHLÁVEK, František. 1996. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.

BLUSTEIN, David Larry. 2006. *The psychology of working : a new perspective for career development, counseling, and public policy*. Mahwah : Lawrence Erlbaum Associates, 2006. 360 s. ISBN 0-8058-5879-2.

CONRAD, Sean. 2009. *Succession Planning: Using Talent Pools to Deliver a Competitive Edge*. [online]. [cit. 2011-06-16]. Dostupné z www : <http://www.talentmanagementtech.com/community/blogs/1000/398_dont_mistake_replacement_planning_for_succession_planning.html>.

FISHMAN, Charles. 1998. *The War for Talent*. [online]. [cit. 2011-06-16]. Dostupné z www : <<http://www.fastcompany.com/magazine/16/mckinsey.html>>.

HALL, Douglas T. 2004. *Protean Career (2004)*. [online]. [cit. 2011-06-23].]. Dostupné z www : <http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_entry.php?id=249>.

HANSEN, Randall S. 2011. *Portfolio Careers: Creating a Career of Multiple Part-Time Jobs*. [online]. [cit. 2011-06-23]. Dostupné z www : <http://www.quintcareers.com/portfolio_careers.html>.

HRONÍK, František. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOCIANOVÁ, Renata. 2007. *Personální činnosti*. 1. vyd. Praha : Mowshe, 2007. 178 s. ISBN 978-80-239-9211-3.

KOUBEK, Josef. 2008. *Řízení a rozvoj lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

LUKÁŠOVÁ, Růžena; NOVÝ, Ivan; a kol. 2004. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. 1988. *Personnel/Human resource management: a dignostic approach*. 5th ed. Homewood : Irwin, 1988. 872 s. ISBN 0-256-05963-2.

Portál pro zaměstnance Škoda Auto. 2010a. *Trainee program*. [online]. [cit. 2011-06-10]. Dostupné z www : <[https://eportal.skoda.vwg/wps/myportal!/ut/p/c0/Fc_ddoIgAADgJ1pUmNjucAKp mTuzFe6mg2ZoCf7O1KdvO98TfOAH_NFiKKToi0qLEnAQX7OsLgv9eCeHjwz T60xLiAsS5BmbU2zXWzthLR8ieWyc0hP2b55_7o1HyxOT7y9WpXoMUSwsHkjI mTaaeVqeUNQZnbgoL_Fu5S5l21YZBfJ9Npw29khoFIyKrl1sjlIrEdK409u-RSx33cENvZyzvq6NGQbWDzqDc76r3N-34bGAdUu-ZmBCa0xRCC6--elbjxQKc_2el0BLEaQdqpFALkaPSGA!/">https://eportal.skoda.vwg/wps/myportal!/ut/p/c0/Fc_ddoIgAADgJ1pUmNjucAKp mTuzFe6mg2ZoCf7O1KdvO98TfOAH_NFiKKToi0qLEnAQX7OsLgv9eCeHjwz T60xLiAsS5BmbU2zXWzthLR8ieWyc0hP2b55_7o1HyxOT7y9WpXoMUSwsHkjI mTaaeVqeUNQZnbgoL_Fu5S5l21YZBfJ9Npw29khoFIyKrl1sjlIrEdK409u-RSx33cENvZyzvq6NGQbWDzqDc76r3N-34bGAdUu-ZmBCa0xRCC6--elbjxQKc_2el0BLEaQdqpFALkaPSGA!/>](https://eportal.skoda.vwg/wps/myportal!/ut/p/c0/Fc_ddoIgAADgJ1pUmNjucAKp mTuzFe6mg2ZoCf7O1KdvO98TfOAH_NFiKKToi0qLEnAQX7OsLgv9eCeHjwz T60xLiAsS5BmbU2zXWzthLR8ieWyc0hP2b55_7o1HyxOT7y9WpXoMUSwsHkjI mTaaeVqeUNQZnbgoL_Fu5S5l21YZBfJ9Npw29khoFIyKrl1sjlIrEdK409u-RSx33cENvZyzvq6NGQbWDzqDc76r3N-34bGAdUu-ZmBCa0xRCC6--elbjxQKc_2el0BLEaQdqpFALkaPSGA!/)>.

Portál pro zaměstnance Škoda Auto. 2010b. *Students' club*. [online]. [cit. 2011-06-10]. Dostupné z www : <https://eportal.skoda.vwg/wps/myportal!/ut/p/c0/Fc9ZcoIwAADQE3UiLUXbv5C GkQiRYZHIJxMTDEtY1ai3bzvvBA9U4M_ITav4rZ1GrkEBSlnXs27H_htTVENP dhgfYYtDSBmCThoHH91rC6nvvU336YRyqdjqvImHEpS9TwgUSybFhvKfHmy AsbRrvISKxBsNim5kMuS23Kb0ud5Q0rrvpKjUElHF9eEQSa8ad9gmzyWYoN08j i4O0NEiqbPsHz346jf35KfKMORLu1o0IIwRR1zXRvm8j77Avn_SPNRgVJcwTw M8Bdw_oAb/>>.

Portál pro zaměstnance Škoda Auto. 2010c. *Wanderjahre-praxe v zahraničí*. [online]. [cit. 2011-06-10]. Dostupné z www : <https://eportal.skoda.vwg/wps/myportal!/ut/p/c0/Fc_RdkMwAADQL7KslIF7CxH KTrVaSl520sScKFm6KObt537BRdQ8EexSbZslF-K9aACtWga3Ut1ewv3QYOIWEmYzRIdcxFtDAqoE7xyn6rAuCcSHXXXEdvrqg-nodk5W-neTUYbru8C-tMhOsAHtuzyWpIFbiw-Gt8qxHy9vNCF_Dwb7IW3OCzKdpGigneMsya_n->

YE5ju2a9O4oG7spXRiZwlrLeec4O_HkK7bKEmcYFJYWYNRnx7CHOfJ9glc_kc
9Uy2ouQF6GNAv2d474Q!!/ >.

Portál pro zaměstnance Škoda Auto. 2011a. *Zpráva o stavu personálu - fyzický stav*. [online]. [cit. 2011-06-10]. Dostupné z [Portál pro zaměstnance Škoda Auto. 2011b. *ZC - rozvoj lidských zdrojů*. \[online\]. \[cit. 2011-06-10\]. Dostupné z \[Portál pro zaměstnance Škoda Auto. 2011c. *ZC / 3 Technická příprava*. \\[online\\]. \\[cit. 2011-06-10\\]. Dostupné z \\[>.\\]\\(https://eportal.skoda.vwg/wps/myportal!/ut/p/c1/nY7RboJAFES_hQ8we2ERlse1EmAD1GVIC74QYg2FKmAkpPD1hT5oYqNNeufpZjJnBu3QpDrvyvLvyqbOjyhBOyPbuIILT9eAEExAw1yLluJgcPDkp4990P5Iv819z_OzDw-OAgrd5nRAKdqZN8qr6dqgSZ8t1yFoM2WLEtAzUQ1NKz6xOoDFrHiMqpFDGErXLlrPD2peGQM7N8dhVTJJh42VeN0Q8bXqUYnvOhzfWoFnr6QamNb0GtcOaJkvCiZeRgbe4lLmZ7Yv0lLyoMrklxvFMWX5vrsUivJ8N9GvTNL0on8PICUQrrdyxDKWlNPIpmw_fnPuty3_ta09JVDp-eJHVFG-AVAX6wc!/dl2/d1/L0IDU0IKSmhtS0NsRS9vQW9nQUVJUWhqRUNFUURBSVVJZ0dBQVp4bkJZUURBR0FBISEvWUE0NTQ1MC01RjBzdHlqdy83X1BIU1FTSTQyME83SEUwMIZMSjVETjAyMDAyL0Vsal9WOTYzMjAwMTIvQUNUSU9\\)\]\(https://eportal.skoda.vwg/wps/myportal!/ut/p/c1/jY7RboJAFES_hQ8we1lQdh8XpbAbENIFBF4ICY2FipDUkMrXF_pgmyZq7zzdTObMoBxNOpdDfSwvdXcuTyhFarYeSpS3MRAiEEAGxGWkrgGuMbkZ_d9wE_Sh7nvcX724c4xQFuva19RhnLrhxJangM48cVyswU8U2KUglmo5tr16t3Qr0AF3Y-yGeNYfnKu1qMAvvioK393UW-pzdZdmLbFH67rUxu4Yyd6YNHPXd240AtfHcVvTpXIvc1YENqefLyPmDcO6QY1VAFkBIBQPXmJHBacAm4x7cmW5b-39G0KjVkuvsU07QtjJbb8/dl2/d1/L0IDU0IKSmhtS0NsRS9vQW9nQUVJUWhqRUNFUURBSVVJZ0dBQVp4bkJZUURBR0FBISEvWUE0NTQ1MC01RjBzdHlqdy83X1BIU1FTSTQyME83SEUwMIZMSjVETjAyMDAyLzZsal9WOTYzMjAwMDgvQUNUSU9OX05BTUVfUEFSQU0vY2hhbmdlT3Jn/#7_PHSQSI420O7HE02VLJ5DN02002>.</p></div><div data-bbox=\)](https://eportal.skoda.vwg/wps/myportal!/ut/p/c1/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os_gAj-DAYE8TIwMLC2MLAyPjQKOgIAt3YwN3E6B8JG55AyMCusNB9uHXD5I3wAEcDfT9PPJzU_Uj9aPMEaa4u5uZGXgaeDkZeZuHGRoYmemH6Ec6AxVF4IVUkBthkGWSGO_pqKgIAG0GM20!/dl2/d1/L0IJS2FZQSEhL3dMRUJGcUFNQWpNQy9ZSTV5bHchIS83X1BIU1FTSTQyMEdHNjYwSTBKQjJLN1YxMDI2L3d3Nm41bmFKWEJnYmJveUtMS2F2M1hzRyUxMkJpVUUtAHEtbn9SU3htWnZkOXQ1MnNSc0huMGdHbmXMTIJuNzRwZGE3TXU1RHNzcTVlbE9SJTEyQnJWUzNncHdjM2NiQnhLTVZJWDRSbnpSYzFDdHE3N3ZyeSUxMkJMRnlBVVlQMkIURFlkdVNU/#7_PHSQSI420GG660I0JB2K7V1026>.</p></div><div data-bbox=)

OX05BTUVfUEFSQU0vY2hhbmdlT3Jn/#7_PHSQSI420O7HE02VLJ5DN02002>

Portál pro zaměstnance Škoda Auto. 2011d. *ZC / 4 - Odborná a organizační podpora.* [online]. [cit. 2011-06-10]. Dostupné z www : <[Portál pro zaměstnance Škoda Auto. 2011e. *ZC / 1 - Analýza potenciálu.* \[online\]. \[cit. 2011-06-10\]. Dostupné z www : <\[Portál pro zaměstnance Škoda Auto. 2011f. *ZC / 2 - Nadodborná příprava.* \\[online\\]. \\[cit. 2011-06-10\\]. Dostupné z www : <\\[82\\]\\(https://eportal.skoda.vwg/wps/myportal!/ut/p/c1/nY5Rb4IwFIV_iz-A9EpRymMVJjTY2RYq8GLItpAyFcwMGfz64R5c4qJLds_TvSf3OwcVaNSx7Ex Vnk1zLPcoQ8V8twmVUJFjAyGYgI2FLSVZYVjh0c_v-2D_8b295D3-v_hwZyggHjaHN5Sjwv2hPLthALaO2cZnYF8oCcrA2am6b1r1jqc9eMxLB1kPAjh _CoOqjeL1UdTznp2afb8wTFPYeFl07qVYJlIQ6yZjFXsLiIKFnq5db1zn1wxoWaw qppYDg8j6MOWJvVS50YL7O_0ZyJSlxtvOOJ1MHvcmzpVJmk51r2vICXA_kQP WqaaCOkWyScQvzm232b-6tYcMaqe0vjUevgDnYZjq/dl2/d1/L0lDU0lKS mhtS0NsRS9vQW9nQUVJUWhqR</p></div><div data-bbox=\\)\]\(https://eportal.skoda.vwg/wps/myportal!/ut/p/c1/IY7daoNAFISfxQeQPa5G10v_U BdN1Y1GvQk2BtHGABqx6NPXhJJCIQk9c3UY5ptBOVp0Ksa6Koa6OxVHIKJc3 gUOC5krYSBEJIDFEEcRsUWwxcXPHvuAX6S3177n-asPD04DtHa69oAylCu_IDfFsQAnHl2Za8BXygallO1YM3U9-xCFCVSqxnPUzEwAa8-MuLpMpRF8uu25Tr3trMRd8hVqqn_gnYrj_vBtT9XBtfRE8BV1eeU7H3rqsYoyY 6bg8pe6ONP98B6USRTmjlNGR6fbyXSnuW6kY2lDxmBoTR_GIacHpvNiz2rf-3p2xQaqeBv0jjuG3YgJug!/dl2/d1/L0lDU0lKS mhtS0NsRS9vQW9nQUVJUWhqR UNFUURBSVVJZ0dBQVp4bkJZUURBR0FB ISEvWUE0NTQ1MC01RjBzdsHlq dy83X1BIU1FTSTQyME83SEUwMIZMSjVETjAyMDAyLzVsal9WOTYzMjAw MDkvQUNUSU9OX05BTUVfUEFSQU0vY2hhbmdlT3Jn/#7_PHSQSI420O7HE0 2VLJ5DN02002>.</p></div><div data-bbox=\)](https://eportal.skoda.vwg/wps/myportal!/ut/p/c1/nY5Rb4IwFIV_iz_A9NoilMcyDaWBzILpgBdDNkNgCpgZI_z64R40cdElu-fp5uSc76AcjWqKU1UWx6ptih1KUW5vVlwrHVgYKCUUMFE4jqIPwCejn32Af-RfrvwnucvPjw4Bkjydr9FGcqdw8urw5eATSjmCwn40rJGKVgbXfdtpz_JrAdXuMkQ14MCKSVfl0QRo2q7V4c2l3vVcIwvHLT4NjHyhND1pI7hh-6HgRLz8wixx1f-8qAToS6FPplEBBMv6riIN7LrDJK1htz5nGSsJLH562aTJ7vpta1k7YnffqIIMgF-v1QEximGJ2nXDGFvXcb5v_a1u3T6G2iumPRsg3WW3c_g!!/dl2/d1/L0lDU0lKS mhtS0NsRS9vQW9nQUVJUWhqRUNFUURBSVVJZ0dBQVp4bkJZUURBR0FB ISEvWUE0NTQ1MC01RjBzdHlqdy83X1BIU1FTSTQyME83SEUwMIZMSjVETjAyMDAyL1hsal9WOTYzMjAwMTMvQUNUSU9OX05BTUVfUEFSQU0vY2hh bmdlT3Jn/#7_PHSQSI420O7HE02VLJ5DN02002>.</p></div><div data-bbox=)

UNFUURBSVVJZ0dBQVp4bkJZUURBR0FBISvWUE0NTQ1MC01RjBzdHlqd
y83X1BIU1FTSTQyME83SEUwMIZMSjVETjAyMDAyL0Nsal9WOTYzMjAwM
TAvQUNUSU9OX05BTUVfUEFSQU0vY2hhbmdlT3Jn/#7_PHSQSI420O7HE02
VLJ5DN02002>.

Portál pro zaměstnance Škoda Auto. 2011g. *Výjezdy do zahraničí-základní informace*. [online]. [cit. 2011-06-10]. Dostupné z www : <[PALÁN, Zdeněk. 2002. *Lidské zdroje : Výkladový slovník : výchova, vzdělání, péče, řízení*. 1. vyd. Praha : Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.](https://eportal.skoda.vwg/wps/myportal!/ut/p/c1/hY7LDoIwFES_hS-4l1JLXWLAahoUahC6IcSoAeQRUYx-vbBypc4sJzlnQMHYJh-Kc34r2ia_QAKKZVtXhtKjBDk3OBIjJFHEhYGCwh4SpJksee_nCEp8XHX-7keL0PH2gTkaVfayEi_M5D8MaSgzM8uBGPoob8gKzPWkTDYQWqDPPTjFfU LNYmmHb_EQgictj5CVw_r2ZVWJ0vT3lwKFrsl/dl2/d1/L0IDU0dLYVkhL0ICU0 FDSXdrQ0FncUpBZ0FKb29HL1lBNDV5bHchLzdfUEhTUVNJNDIwR0c2NjBJ MEpCMks3VjEwMjYvd3c2bjVuYUpYQmdiYm95S0xLYXYzZEV4TnBBVTJ5b EsyUDRwnU4bVhqcCUxMkJTTEJQdno4d0dUZWptRTFmMi10MzlrSlllMlpZan BjczHZ2QmJiUkhkTVRLc1BZdVdDZDRXdVRaOWVyQXlBTjdoUUU1YnVJZ3h HOWtQaVJRWkdWZDExbzZrNWpLLU10VGnLRm5wNzNnT2V3JTEzRCUxM0 Q!/#7_PHSQSI420GG660I0JB2K7V1026>.</p></div><div data-bbox=)

PETERSON, Nadene; GONZÁLEZ, Roberto Cortéz. 2005. *The Role of Work in People's Lives : Applied Career Counseling and Vocational Psychology*. 2nd ed. Belmont : Thomson-Brooks/Cole, 2005. 612 s. ISBN 0-534-64183-0.

REZLEROVÁ, Jaroslava. 2009. *Řídit svou kariéru aneb jaká úskalí a otázky očekávat a předvídat?* [online]. [cit. 2011-06-20]. Dostupné z www : <<http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/ridit-svou-karieru-aneb-jaka-uskali-a-otazky-ocekavat-a-predvidat/>>.

RŮŽIČKA, Jiří; a kol. 1993. *Řízení profesní kariéry zaměstnanců*. 1.vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1993. 132 s. ISBN 80-7079-531-X.

SCHEIN, Edgar H. 1969. *Psychologie organizace*. 1. vyd. Praha : Orbis, 1969. 161 s.

SCHEIN, Edgar H. 2004. *Organizational culture and leadership*. 3rd ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2004. 437 s. ISBN 0-7879-7597-4.

Škoda Auto. 2011. [online]. [cit. 2011-06-23]. *Historie firmy Škoda Auto Česká republika*. Dostupné z www: <<http://www.skoda-auto.cz/company/cze/profil/tradition/history/Pages/history.aspx>>.

THORNE, Kaye; PELLANT, Andy. 2007. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance. Výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. 142 s. ISBN 978-80-251-1689-0.

TURECKIOVÁ, Michaela. 2009. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8.

VENDEL, Štefan. 2008. *Kariérní poradenství*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 224 s. ISBN 978-80-247-1731-9.

VESELÁ, Lucie. 2009. *Rok 2009 rokem boje o talenty*. [online]. [cit. 2011-06-16]. Dostupné z [www](http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/sluzby/poradenstvi/lidske-zdroje/talent-management/f318835011011210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm) : <http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/sluzby/poradenstvi/lidske-zdroje/talent-management/f318835011011210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm>.

Příloha A : PROHLÁŠENÍ

Potvrzuji, že informace použité v této diplomové práci jsou veřejné a není potřeba jejich utajení.

Mgr. Jana Rakouská, koordinátorka Náborového centra Škoda Auto
Vedoucí diplomantského pobytu autorky práce

V Mladé Boleslavi, 24. června 2011